

A close-up photograph of several hands of different ages and skin tones being held together in a supportive grip, serving as the background for the cover.

**EEN ECHE
DUIZENDPOOT**

EEN ONDERZOEK NAAR DE ROL VAN MANAGERS BINNEN
ZELFSTURENDE TEAMS EN BIJBEHORENDE
COPINGSTRATEGIEËN

Marijn Oegema

MASTERSSTUDENTE STRATEGISCH
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

EEN ECHE DUIZENDPOOT

Een onderzoek met betrekking tot
leiderschapsrollen en copingstrategieën



Utrecht University

vitalis  woonzorg groep

**MASTERSCRIPTIE STRATEGISCH HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
UNIVERSITEIT UTRECHT**

DEPARTEMENT BESTUURS-EN ORGANISATIEWETENSCHAP

AUTEUR: MARIJN OEGEMA - 6559611

BEGELEIDEND DOCENT: DR. CARINA SCHOTT

TWEEDE LEZER: DR. LEONIE HERES-VAN ROSSUM

DATUM: 5 JULI 2019

AANTAL WOORDEN: 29.777

ONDERZOEKSORGANISATIE: VITALIS WOONZORG GROEP

BEGELEIDER ONDERZOEKSORGANISATIE: DR. ULRIKE WESKE



TABLE OF CONTENTS

0 1

INLEIDING

0 2

THEORETISCH
KADER

0 3

METHODEN

0 4

RESULTATEN

0 5

DISCUSSIE

0 6

CONCLUSIE

0 7

LITERATUUR

0 8

BIJLAGE

Voorwoord

'Jij hebt nog een heel leven voor je, ga naar die studie....'. Eén van de laatste woorden afgelopen oktober van mijn lieve opa, maar woorden die wel mijn drijfveer zijn geweest om te komen tot het punt waar ik nu ben.

Na maanden van hard werken ligt mijn scriptie *'Een echte duizendpoot'* klaar om gedrukt te worden. Met het opschrijven van de laatste woorden van mijn scriptie, zijn dit ook meteen de laatste woorden die ik op papier zet als student. Een periode waarin ik onwijs heb genoten van de mooie kansen die ik heb gekregen en nieuwe mensen die ik heb ontmoet.

Een jaar geleden begon ik vol overtuiging aan deze master. Na diep nadenken welke kant ik nou eigenlijk op zou willen na mijn bachelor, wist ik eindelijk waar mijn passie lag: de mens binnen de organisatie. Een keuze waar ik nu, een jaar later, nog steeds volledig achter sta. Ik ben dan ook erg blij dat ik heb mogen deelnemen aan dit masterprogramma.

Een scriptie was toch wel datgene waar ik als een berg tegen opzag alvorens ik aan deze master begon. Nu kan ik achteraf zeggen dat het mij is meegevallen. Dit komt allereerst door mijn begeleidster Carina Schott. Voornamelijk aan het begin van dit onderzoek heb ik grote vraagtekens gehad hoe ik er invulling aan moest geven. Haar positieve feedback en bemoedigende woorden hebben ervoor gezorgd dat ik bovenstaand helder kreeg en mij volledig kon storten in het onderzoek. Geen vraag was te dom, waardoor ik mij de gehele periode gesteund heb gevoeld.

Tijdens de eerste scriptiegesprekken in oktober jl. moesten wij kenbaar maken wat de eerste gedachten waren met betrekking tot onze scriptie. Een toen nog "ver van mijn bed show" voor mij. Hoewel ik één ding zeker wist, mijn voorkeur betrof een afstudeeronderzoek in de zorgsector. In deze zorgsector kun je, ook als HR adviseur, indirect van betekenis zijn voor de medemensen, en dat boeit mij. Daarom wil ik ook mijn dankbaarheid uitspreken naar Vitalis Woonzorggroep te Eindhoven voor de kans die zij mij hebben gegeven om hier mijn onderzoek te mogen verrichten. In het bijzonder wil ik binnen Vitalis Ulrike Weske bedanken. Bedankt voor het vertrouwen dat jij in mij hebt gehad om het onderzoek binnen Vitalis te mogen uitvoeren.

Voornamelijk de feedback en ideeën in de beginfase van dit onderzoek hebben geleid tot het onderzoek hoe het er nu ligt.

Een belangrijke groep mensen die een essentiële bijdrage heeft geleverd aan mijn onderzoek zijn de managers vitale teams van Vitalis. Zonder de interessante, verdiepende en open gesprekken had ik dit onderzoek nooit kunnen uitvoeren, dank daarvoor.

Het zit erop: klaar voor het werkende leven!

Marijn Oegema

Leiden, 4 juli 2019

Samenvatting

Zelfsturende teams zijn de bestuursnorm geworden binnen zorgorganisaties. Hoewel positieve resultaten van zelfsturing zichtbaar zijn, is zowel uit de praktijk als in de literatuur een kritische noot geplaatst bij zelfsturing: de rol van de manager blijkt binnen dit soort teams toch onmisbaar te zijn. Hoe de rol van de manager ingevuld wordt, daar is echter nog onduidelijkheid over. De bevindingen variëren van directief leiderschap, waar de manager vertelt wat en hoe het team iets moet doen, tot *empowerment* leiderschap, waar werknemers worden aangemoedigd zelfstandig te werken. Dit onderzoek tracht duidelijkheid te geven welke soort leiderschap past in zelfsturende teams aan de hand van het conceptualiseren van verschillende leiderschapsrollen. Wel is er al erkend dat spanning aanwezig is in de rol van de manager zelfsturende teams tussen enerzijds het geven van autonomie en anderzijds het geven van sturing aan het team. In de rol van manager zelfsturend team moeten deze twee respectievelijk naast elkaar te komen staan. Hoe managers omgaan met deze spanning wordt bekeken aan de hand van verschillende copingstrategieën. Dit onderzoek tracht dan ook de volgende vraag te beantwoorden: *Op welke manier vullen managers hun rol binnen zelfsturende teams in en hoe kunnen verschillende copingstrategieën bijdragen aan het omgaan met de paradox die aanwezig is tussen de behoefte aan autonomie en sturing?*

Om de hoofdvraag te beantwoorden is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Er zijn negentien semigestructureerde interviews afgenomen onder managers van zelfsturende teams binnen een ouderenzorginstelling in Brabant.

Uit de analyse van de resultaten blijkt dat de rol van een manager zelfsturende teams team- en situatieafhankelijk is. Dit maakt dat de rol van de manager zowel directief van karakter is, als het kenmerken van *empowerment* bevat. Uiteindelijk blijken er drie rollen weggelegd te zijn voor de manager zelfsturende teams: (1) coördinator: om structuur neer te zetten, probleem op te lossen, om kwaliteit van zorg te waarborgen en beslissingen te nemen over teamgerelateerde zaken als ziekteverzuim en disfunctioneren; (2) coach: moet het team prikkelen zelf aan de slag te gaan en bewustwording te creëren wat hun rol als zelfsturend team is; en (3) mentor: moet zorgen voor de persoonlijke aandacht. Uit de resultaten blijkt tevens dat de managers de spanning tussen autonomie en sturing, die werd verwacht, ook

ervaren. Ze gaan op vier manieren om deze spanning: (1) collega's opzoeken; (2) vooraf nadenken; (3) achteraf evalueren; (4) bewustwording creëren.

Betreffende de relatie tussen de gehanteerde leiderschapsrol en gebruikte copingstrategie kunnen voorzichtige conclusies getrokken worden aangezien: (1) Uit dit onderzoek voornamelijk blijkt dat de rol team- en situatieafhankelijk is. (2) Het is lastig te stellen of de leiderschapskenmerken, genoemd in de interviews, door de managers beschouwd worden als een noodzakelijke eigenschap in hun functie of als persoonlijke overtuiging, losstaand van hun werkzaamheden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting.....	6
1. Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Doel- en vraagstelling.....	13
1.3 Context.....	14
1.3.1 Vitalis Woonzorggroep	14
1.3.2 Reorganisatie	15
1.3.3 Vitale teams	15
1.3.4 Manager vitale teams.....	16
1.4 Relevantie	16
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	16
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	17
1.4.3 Praktische relevantie	18
2. Theoretisch kader	20
2.1 Zelfsturende teams.....	20
2.1.1 De oorsprong van zelfsturende teams	20
2.1.2 Definiëring van zelfsturende teams	21
2.1.3 Zelfsturende teams vs. Teams met een hoge mate van autonomie.....	22
2.1.4 Zelfsturende teams in de zorg.....	23
2.2 Leiderschap.....	23
2.2.1 Leiderschapsrollen	24
2.2.2 Leiderschap en zelfsturende teams	25
2.2.3 <i>Empowerment</i> leiderschapsrollen	27
2.2.4 Directief leiderschap.....	31
2.3 Spanning tussen de behoefte aan sturing en autonomie	35
2.3.1 Omgaan met een paradox	35
2.3.2 Copingstrategieën	36
2.4 Spanning tussen sturing en autonomie in leiderschapsrollen.....	40
3. Methoden.....	44



3.1 Onderzoeksdesign	44
3.2 Methoden	44
3.3 Respondenten	46
3.4 Procedure.....	47
3.5 Topiclijst	48
3.6 Data-analyse	49
3.7 Kwaliteit van het onderzoek: betrouwbaarheid en validiteit	50
3.7.1 Betrouwbaarheid.....	50
3.7.2 Validiteit	51
4. Resultaten	52
4.1 Vitaal team	52
4.1.1 Perceptie vitale teams.....	52
4.1.2 Autonomie vitaal team.....	53
4.1.3 Rolverdeling	54
4.1.4 Resumerend	57
4.2 Het managen van een zelfsturend team.....	57
4.2.1 Identiteit van de manager.....	57
4.2.2 De rol van de manager.....	58
4.2.2.1 Verschillend	58
4.2.3 Rollen.....	59
4.2.3.1 Directief leiderschap	60
4.2.3.2 Coach	61
4.2.3.3 Facilitator	61
4.2.3.4 Leiderschapskenmerken.....	62
4.2.4 Persoonlijk belangrijk in rol	66
4.2.5 Belemmering in rol	67
4.2.6 Belang manager in vitaal team.....	69
4.2.7 Beroep op manager	70
4.2.8 Inbreuk op Autonomie	72
4.2.9 Resumerend	72
4.3. Spanning autonomie en sturing.....	74
4.4. Omgaan met spanning en rol manager	77



4.5 Aanvullende analyse	78
4.5.1 Belangrijke kenmerken van een vitaal teams	78
4.5.1.1 Stabiliteit	78
4.5.1.2 Feedback geven	80
4.5.1.3 Vertrouwen	80
5. Discussie	81
5.1 Reflectie resultaten.....	81
5.1.1 ‘Wat voor type zelfsturende teams zijn er bij Vitalis?’	81
5.1.2 ‘Wat is het belang van een manager in een vitaal team?’	83
5.1.3 Welke rol vertonen de managers binnen de vitale teams momenteel?	84
5.1.4 ‘Welke strategieën gebruiken managers om het spanningsveld tussen autonomie en sturing te verkleinen’	86
5.1.4.1 Ervaring van de spanning	86
5.1.4.2 Gebruikte copingstrategieën	87
5.1.5 Leiderschapsrol en copingstrategie.....	88
5.2 Beperkingen huidig onderzoek	89
5.3 Vervolgonderzoek	90
5.4 Aanbevelingen.....	91
5.4.1 Vitale teams	91
5.4.2 Rol van de manager	92
5.4.3 Spanning in rol manager	92
5.4.4 Overige aanbeveling	93
6. Conclusie.....	94
7. Literatuurlijst	96
8. Bijlage.....	107
8.1 Bijlage 1: Benaderingsmail respondenten	107
8.2 Bijlage 2: Toestemmingsverklaring.....	108
8.3 Bijlage 3: Topiclijst.....	109
9.4 Bijlage 4: Codeboom	111

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Het concept zelfsturende teams is al enkele decennia populair binnen diverse sectoren als het gaat om het effectiever maken van een organisatie (Parker, Holesgrove & Pathak, 2015). Een zelfsturend team is een vaste groep werknemers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een totaal proces voor de levering van een product of dienst. Het team lost problemen op en verbetert de werkprocessen- en methoden. Hierbij proberen ze nauwelijks een beroep te doen op de leiding (Van Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes, 2003).

Binnen de zorgsector is zelfsturing in Nederland vooral bekend geworden door de organisatie Buurtzorg. Door het initiëren van zelfsturende teams wil Buurtzorg de autonome verpleging bevorderen door verpleegkundige teams weinig beperkte externe regelgeving en managementbeperkingen op te leggen (Maurits, De Veer, Groenewegen & Franke, 2017). Door invoering van zelfsturende teams binnen de zorgsector werd er ingespeeld op het doelmatiger organiseren van het zorgproces, hogere tevredenheid onder zowel patiënten als werknemers en een betere kwaliteit van zorg (Almekinders, 2006; Liplely, 2009). De overheid had als doelstelling om persoonlijke benadering in de zorg centraal te stellen (Van Rijn, 2015).

Zorgorganisaties hebben, door middel van het implementeren van zelfsturende teams, hierop proberen in te spelen. Door aannames uit de literatuur en voorbeelden uit de praktijk is er de hoop gelegd dat door de implementatie van zelfsturende teams bovengenoemde positieve effecten bereikt kunnen worden (Almekinders, 2006; Liplely, 2009). FWG (2015), een advies- en onderzoeksbureau voor HR in de zorg, constateerde dat zelfsturende teams niet langer een kortdurende hype binnen de zorg zijn, maar dat het een bestuursnorm is geworden.

Hoewel het enthousiasme voor zelfsturende teams nog niet volledig verdwenen is, klinken er wel steeds meer andere geluiden. Waar enkele zorgorganisaties nog bezig zijn met de implementatie van zelfsturende teams, zijn er ook al zorgorganisaties die er juist van zijn afgestapt¹. Vanuit de literatuur zijn er ook al kritische noten geplaatst bij de structuur van zelfsturing: als werknemers gewend zijn aan een leidinggevende dan kan zelfsturing onnatuurlijk aanvoelen, conflicten

¹ Bijvoorbeeld ouderenorganisatie Laurens en zorgorganisatie Cordaan (Visser, 2019)

kunnen sneller ontstaan bij een lagere taakinterdependentie en de invoering is een langdurig en ingewikkeld proces waar het gewenste resultaat niet gegarandeerd is (Wageman, 1997; Langfred, 2007). Vergelijkbare geluiden zijn uit de praktijk vernomen. Thuiszorgorganisaties Cordaan en Laurens zijn, na respectievelijk zes en drie jaar met zelfsturing te werken, gestopt met de organisatiestructuur van zelfsturing. De voornaamste reden hiervoor was de enorme vraag om een teamleider vanuit de werknemers (Visser, 2019). Werknemers waren gewend te werken met een manager boven zich en misten deze oude structuur. De onmisbare rol van een manager binnen zelfsturende teams is al eerder erkend in de literatuur. Hoewel het paradoxaal klinkt, hebben zelfsturende team een leider nodig (Stoker, 2005). De acties van een leider aan wie het team rapporteert kunnen een centrale invloed hebben op de prestaties van het gehele team (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015). Al hebben werknemers een hoge mate van autonomie, zoals in zelfsturende teams, dan alsnog hebben deze werknemers enige mate van controle van hogere hand nodig om procesverlies en coördinatiefouten te beperken (Langfred, 2004). Sturing of leidinggeven aan zelfsturende teams is dus gewenst. De rol van de leidinggevende binnen een zelfsturend team is van essentieel belang. Echter is er nog geen unanimititeit bereikt over welke rol een manager van een zelfsturend team moet aannemen (Druskat & Wheeler; Morgeson, DeRue & Karam, 2010; Stoker, 2008).

Uit de literatuur is gebleken dat er in de rol van de manager zelfsturende teams een spanning aanwezig is tussen enerzijds het geven van autonomie en anderzijds het geven van sturing aan en team. Deze tegenstrijdige spanning moeten respectievelijk naast elkaar komen te staan (Gilbert & Sutherland, 2013). Voor managers van zelfsturende teams kan het in hun rol moeilijk zijn om evenwicht te vinden tussen het bevorderen van autonomie van het team en het behouden van een zekere mate van basis begeleiding en structuur. De wijze waarop met deze twee tegenstrijdigheden wordt omgegaan kan bekeken worden aan de hand van copingstrategieën. Copingstrategieën zijn gedachten en gedragingen die mensen gebruiken om om te gaan met interne en externe eisen van stressvolle situaties (folkman & Moskowitz, 2004). Welke copingstrategie men kiest is uiteindelijk bepalend voor welke impact de paradox heeft op de organisatie, maar ook hoe een persoon zich kan ontdoen van stress of het stressniveau in zichzelf kan verminderen

(Aust, Brandl & Keegan, 2015; Jaspers, Van Asma & Van Den Bosch, 1989). Binnen dit onderzoek wordt er gekeken welke leiderschapsrol aangenomen kan worden door een manager van zelfsturende teams en op welke manier een manager probeert om te gaan met de spanning, die aanwezig is in de rol, middels copingstrategieën. Er zal uiteindelijk gekeken worden of tussen deze twee componenten een overlap aanwezig is aangezien beide componenten afhankelijk blijken te zijn van persoonlijke eigenschappen (Carver & Connor-Smith, 2010).

1.2 Doel- en vraagstelling

Zowel in de wetenschap als in de praktijk is nog onvoldoende duidelijkheid over welke leiderschapsrol een manager moet aannemen binnen een zelfsturend team waarbij geen inbreuk gemaakt wordt om de autonomie van het team (Douglas & Gardner, 2003). Onderzoek moet uitwijzen welke rol een manager kan aannemen waarbij een juist evenwicht gevonden kan worden tussen enerzijds autonomie en anderzijds structuur (Magpili & Pazos, 2018). Daarnaast wordt er onderzocht op welke manier managers met de spanning tussen het geven van autonomie en sturing omgaan door middel van copingstrategieën. Uiteindelijk wordt er gekeken of er een overlap aanwezig is tussen een bepaalde leiderschapsrol en een gehanteerde copingstrategie. De centrale vraagstelling is in dit onderzoek als volgt geformuleerd:

Op welke manier vullen managers hun rol binnen zelfsturende teams in en hoe kunnen verschillende copingstrategieën bijdragen aan het omgaan met de paradox die aanwezig is tussen de behoefte aan autonomie en sturing?

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden vanuit de theorie zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat wordt er vanuit de literatuur verstaan onder zelfsturende teams?
2. Welke leiderschapsrol kan er worden aangenomen door een manager van zelfsturende teams?
3. Op welke manier kunnen managers omgaan met de spanning tussen autonomie en sturing?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden aan de hand van de empirie zijn de volgende deelvragen opgesteld:

4. Wat voor type zelfsturende teams zijn de 'vitale teams' bij Vitalis?
5. Wat is het belang van een manager in een 'vitaal team'?
6. Welk leiderschapsrol vertonen de managers binnen de 'vitale teams' momenteel?
7. Welke strategieën gebruiken managers om te kunnen omgaan met de spanning tussen autonomie en sturing?

Dit onderzoek is erop gericht om de bestaande literatuur, over welke rol managers kunnen aannemen binnen zelfsturende teams, aan te vullen. Het belang van dit onderzoek is om in te zoomen op de vraag hoe ze binnen die rol omgaan met de spanning tussen de behoefte aan enerzijds het geven van autonomie en anderzijds het geven van sturing.

1.3 Context

De onduidelijkheid die in de literatuur blijkt te bestaan over de rol van de manager binnen zelfsturende teams en de paradox die aanwezig is tussen autonomie en sturing, is ook naar voren gekomen bij de specifieke organisatie waarbinnen dit onderzoek zal worden uitgevoerd. Om de resultaten uit dit onderzoek goed te kunnen interpreteren is het van belang te weten in welke context deze organisatie zich bevindt. Hierdoor zal er een korte omschrijving gegeven worden van de organisatie en met welke verandering zij momenteel te maken hebben.

1.3.1 Vitalis Woonzorggroep

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd bij Vitalis Woonzorggroep, hierna te noemen Vitalis. Vitalis is een organisatie gevestigd in Eindhoven die zorg levert aan ouderen binnen diverse cliëntendoelgroepen: verpleeghuiszorg, wijkverpleging, palliatieve zorg en geriatrische revalidatiezorg. In totaal bieden ongeveer 2.300 werknemers en 1.250 vrijwilligers ondersteuning aan meer dan 6.500 ouderen.

Vitalis is opgedeeld in zes Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (hierna te noemen RVE): de woonzorgconcepten (intensieve zorg, revalidatie, wijkzorg en residenties), de behandelgroep en huisvesting en bedrijfsdiensten. Dit onderzoek zal

zich focussen op de eerste vier genoemde RVE's die vallen onder de woonzorgconcepten.

1.3.2 Reorganisatie

In 2015 heeft Vitalis de keuze gemaakt om de organisatiestructuur te veranderen en de overstap te maken naar zelfsturende teams, binnen Vitalis, vitale teams genoemd. Door middel van het implementeren van vitale teams in de organisatie is het de bedoeling dat er sneller wordt ingespeeld op de vragen van cliënten. Dit moet resulteren in een hoge cliënttevredenheid en een positief ervaren kwaliteit van dienstverlening. Voor werknemers betekent deze verandering dat zij een grote mate van zelfstandigheid en ruimte krijgen om hun werk uit te oefenen. Het doel voor hen is dat dit resulteert in meer werkplezier en een hogere werknemerstevredenheid. De uitkomsten die Vitalis verwacht zodra vitale teams worden geïmplementeerd komen overeen met de uitkomsten die er in de literatuur worden geschetst (Almekinders, 2006; Litley, 2009).

De periode waarin de overstap is gemaakt naar vitale teams is gepaard gegaan met een reorganisatie. Er is een bestuurslaag uitgesneden binnen alle bedrijfsonderdelen. De functies 'hoofd zorg, welzijn en wonen' en de 'managers zorg, welzijn en wonen' zijn vervallen en in plaats daarvan is de functie van manager vitale teams geïmplementeerd.

Deze nieuwe organisatiestructuur heeft ertoe geleid dat de voormalig hoofden en managers een nieuwe functie moeten gaan bekleden die eerder nog niet bestond in de organisatie. Hoewel Vitalis geprobeerd heeft de inhoud van de functie zo volledig mogelijk uit te werken, geven zij in hun beleidsvoorstel aan dat de overgang naar vitale teams voor iedereen nieuw is, van ervaringen zal geleerd worden waardoor verbetering tot stand komt.

1.3.3 Vitale teams

Een vitaal team is een kleinschalig team dat bestaat uit een min of meer vaste groep van werknemers die met elkaar de verantwoordelijkheid deelt voor een vastgesteld aantal cliënten. "Het team heeft eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en financiële middelen voor het totale proces van zorg en dienstverlening. Het team heeft de ruimte om beslissingen te nemen, hun eigen werk inhoud te geven, de weg naar het afgesproken resultaat zelf te bepalen, te

ondernemen en te innoveren” (Raad van bestuur Vitalis, 2015. p.12). De teamgrootte varieert van tien tot vijftien werknemers.

Een vitaal team ontwikkelt zich in de mate van zelfsturing, waardoor de teams in te delen zijn in vier groepen: basis, goed, beter en best. De rol van de manager verandert mee met de ontwikkeling van de vitale teams, dit is ook erkend in de literatuur (Joosee e.a., 1990). Als een team zich in de laatstgenoemde groep bevindt regelt een team de zorg en alles wat erbij hoort vrijwel zelfstandig. De manager bevindt zich dan in een coachende rol. Hoe beter ‘vitaal’ een team is hoe meer ondersteunend de rol van de manager wordt.

1.3.4 Manager vitale teams

De manager vitale teams ondersteunt, adviseert, coacht en faciliteert meerdere vitale teams binnen de RVE. De *span of control* is vastgesteld op drie tot zes vitale teams. De reden voor variabiliteit hangt samen met de inhoud en grootte van cliëntenpopulatie en de betrokken omgevingsfactoren. De rol van de manager is slechts ondersteunend. De manager zal niet actief participeren in het zorgverleningproces. De manager, zoals omschreven bij Vitalis, kan binnen de literatuur worden opgevat als een externe leider: externe leiders zijn degene die leiding geven van buiten het team en helpen bij het managen van teamgrenzen, maar niet betrokken zijn bij de dagelijkse activiteiten van het team (Morgeson, 2005).

1.4 Relevantie

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

De zorgsector in Nederland heeft de taak om middels goede kwaliteit van zorg de ervaren gezondheid van mensen te bevorderen. Goede zorg is voornamelijk mensenwerk, waarbij patiënten in grote mate afhankelijk zijn van hun zorgverlener. Om de kwaliteit van zorg te kunnen waarborgen is het van essentieel belang dat personeel de zorg naar tevredenheid kunnen verlenen (Ministerie van volksgezondheid en sport, 2018).

Door hervormingen in de zorg die per 1 januari 2015 landelijk zijn ingevoerd en de vergrijzing van de samenleving, werden zorgorganisaties gedwongen om de zorg op een andere manier te gaan organiseren. Door de resultaten die Buurtzorg boekte hebben zelfsturende teams in de zorgsector veel aandacht gekregen. Zowel uit de praktijk, als uit de literatuur blijkt dat zelfsturende teams in de zorg kunnen

leiden tot een verbetering van kwaliteit van zorg, hogere tevredenheid van cliënten en een hogere arbeidstevredenheid (Almekinders, 2006; Liple, 2009). Hoewel positieve geluiden klinken, zien we ook dat verschillende zorgorganisaties zijn afgestapt van zelfsturing. Teams geven drie redenen waarom de structuur van zelfsturing voor hun niet functioneerde: (1) te groot gemis van de manager; (2) missen van persoonlijke aandacht; en (3) team heeft moeite om elkaar op dingen aan te spreken. (Visser, 2019). Alle drie de redenen hebben betrekking op een actie van een manager.

Het bovenstaande impliceert dat de organisatiestructuur van zelfsturing wellicht succesvol was geweest als de rol van de manager bij deze organisatie wel goed ingebed was in de zelfsturende teams. Dit omdat eerder onderzoek al heeft aangetoond dat de rol van de manager in zelfsturende teams van essentiële invloed kan zijn (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015). Vanwege de potentiële voordelen die behaald kunnen worden met zelfsturing is het van belang om te kijken naar een juiste invulling van de rol van de manager. Doordat dit onderzoek inzichten geeft over de rol van de manager binnen zelfsturende teams kan de zorg doelmatiger georganiseerd worden. Dit kan indirect leiden tot een verbetering van de kwaliteit van de zorg.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt op verschillende manieren bij aan de wetenschappelijke kennis over de rol van de manager binnen zelfsturende teams. Dit onderzoek heeft enerzijds als doel de rol van de manager binnen zelfsturende teams te verduidelijken en anderzijds wordt er onderzocht hoe binnen een bepaalde leiderschapsrol om kan worden gegaan met de spanning tussen autonomie en sturing. Eerder onderzoek over zelfsturende teams heeft zich voornamelijk beperkt tot productieorganisaties waardoor onderzoek in de zorgsector een relevante aanvulling is op de bestaande literatuur, zeker gezien het feit dat zelfsturende teams binnen de zorgsector een bestuursnorm zijn geworden (Druskat & Wheeler, FWG, 2015; Kuipers & Stoker, 2009).

Daarnaast blijkt uit eerder onderzoek dat er nog onvoldoende consensus is over wat voor soort leiderschap er aangenomen moet worden binnen zelfsturende teams. Verschillende auteurs veronderstellen ander soort leiderschap. Morgeson e.a. (2010) stellen dat bij verandering naar zelfsturende teams de rol van manager

transformeert van een sturende rol naar een ondersteunende en indirecte rol. Ook Druskat en Wheeler (2003) stellen dat de traditionele manager een team kan leiden door middel van het managen en monitoren en dat managers van zelfsturende teams het managen en monitoren terug moeten geven aan het team. Echter stelt Stoker (2008) dat directief leiderschap, vorm van leiderschap waar een manager gewend is om te vertellen hoe en wat het team moet doen, wel effectief kan zijn bij zelfsturende teams. Hoewel verschillende leiderschapsrollen kunnen bestaan bij zelfsturende teams is het opmerkelijk dat Morgeson e.a. (2010) in tegenstelling tot Stoker (2008) ervoor pleit dat sturend leiderschap niet bestaat binnen zelfsturende teams. Daarnaast stellen Druskat en Wheeler (2003) dat directief leiderschap een negatief effect heeft op de zelfsturing van een team. Vanwege deze contrasterende bevindingen is het belangrijk dat dit onderzoek zich op de rol van de manager in zelfsturende teams focust. Magpili en Pazos (2018) hebben al eerder gepleit voor toekomstig onderzoek waar gekeken moet worden welke leiderschapsbenadering ervoor kan zorgen dat autonomie en sturing naast elkaar komen te staan.

Daarnaast is uit de literatuur naar voren gekomen dat het van belang is voor een manager van zelfsturende teams om een evenwicht te vinden tussen autonomie en sturing die ze geven aan zelfsturende teams (Gilbert & Sutherland, 2013). In dit onderzoek zal worden gekeken hoe managers hiermee omgaan aan de hand van copingstrategieën. Eerder is er nog niet gekeken hoe managers van zelfsturende teams middels copingstrategieën omgaan met deze spanning.

Vervolgens zal dit onderzoek proberen overeenkomst te vinden tussen welke copingstrategie er wordt aangehouden en welke leiderschapsrol een manager aanneemt binnen een zelfsturend team.

1.4.3 Praktische relevantie

Vitalis is momenteel bezig om de laatste teams op te leiden om te kunnen gaan werken volgens het principe van zelfsturing. Door de organisatieverandering van hiërarchische teams naar zelfsturende teams is de rol van de manager veranderd en moeten zij een andere invulling geven aan hun functie. Aangezien managers vooraf een meer hiërarchische rol bekleden blijkt uit de literatuur dat dit kan leiden tot negatief toezichtgedrag (Fisher, 1993). Door onderzoek te doen binnen welke rol managers zowel autonomie als sturing kunnen geven, kan in kaart gebracht worden welke rol geschikt is voor zelfsturende teams. Deze informatie kan door de

organisatie worden gebruikt voor het schetsen van functieprofielen, geven van competentie training en informatie verstrekken over wat de werknemers van de zelfsturende teams kunnen verwachten van hun manager.

2. Theoretisch kader

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de rol van de manager binnen zelfsturende teams. Uit de praktijk en de literatuur is al erkend dat de rol van de manager in zelfsturende teams een essentiële invloed heeft (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015). De rol die een leider kan aannemen binnen zelfsturende teams is al onderzocht door meerdere onderzoekers, maar hier is nog geen consensus over (Morgeson e.a., 2010; Stoker, 2008). Daarnaast is de spanning die optreedt tussen behoefte aan autonomie en sturing, in combinatie met hoe managers hiermee in een leiderschapsrol omgaan, onvoldoende onderzocht (Magpili & Pazos, 2018). Daarom is het belangrijk te kijken op welke manier er met deze spanning kan worden omgegaan en of hier een overlap aanwezig is met een bepaalde leiderschapsrol.

2.1 Zelfsturende teams

Zelfsturing is geen vaststaand concept, het concept heeft vele verschijningsvormen en kent diverse benamingen en definities. Het is daardoor lastig om een eenduidige definitie te geven aan het begrip. Zelfsturende teams worden ook wel zelforganiserende teams, autonome werkgroepen en zelfregulerende teams genoemd (Attaran & Nguyen, 2000; Tjepkema, 2003). Zelfsturing is een begrip waaraan in verschillende contexten op een ander manier invulling wordt gegeven (Tjepkema, 2003). De samenstelling van zelfsturende teams varieert afhankelijk van de doelstellingen en de structuur van de organisatie (Attaran en Nguyen, 2000). Dit betekent dat er geen *'one size fits all'* bestaat van het concept zelfsturing. Omdat de term zelfsturende teams het meest bekend is (Tjepkema, 2003) en omdat het deze de lading van de 'vitale teams' het meest passend dekt, wordt in dit onderzoek de term van zelfsturende teams aangehouden.

2.1.1 De oorsprong van zelfsturende teams

Zelfsturende teams vinden hun oorsprong in de organisatiebenadering die bekend staat als de sociotechniek. De sociotechniek is het theoretische fundament voor de organisatiestructuur van zelfsturende teams. De sociotechniek is een bedrijfskundige stroming die gericht is op het verbeteren van het functioneren van zowel mens als organisatie door middel van aanpassen of het fundamenteel herontwerpen van de inhoud en organisatie. Deze benadering is voor het eerst toegepast bij mijnwerkers in Groot-Brittannië. Hier werd ontdekt dat de autonome werkgroepen in de Durham

mijnen, die verantwoordelijk waren voor het volledige proces, effectiever waren dan werkgroepen die verantwoordelijk waren voor een deel van het proces. Vervolgens zijn zelfsturende teams voornamelijk geïntroduceerd binnen de maakindustrie (Yeatts & Seward, 2000). Studies die hier onderzoek naar hebben gedaan hebben geconstateerd dat werknemers die participeren aan besluitvormingsprocessen betere prestaties leveren, het verloop binnen een organisatie daalt en werknemers een hogere werktevredenheid en een lager ziekteverzuim hebben (Yeatts, Cready, Ray, DeWitt & Queen, 2004).

2.1.2 Definiëring van zelfsturende teams

Er is een grote verscheidenheid aan definitie en verschijningsvormen van zelfsturende teams (Tjepkema, 2003). Echter heeft Hackman (1987) wel gesteld dat de meeste definities van zelfsturende teams vier basiselementen bevatten: (a) groepswerk; (b) verantwoordelijkheid; (c) doelstelling; en (d) teamproduct. Tjepkema (2003b) heeft getracht, door een analyse te doen naar ruim veertig definities van zelfsturende teams, de gemeenschappelijke elementen naar voren te krijgen. Ten eerste bestaat het team uit een vaste groep werknemers die dagelijks met elkaar samenwerken en als team de verantwoordelijkheid delen voor alle onderling afhankelijke activiteiten die nodig zijn om het uiteindelijke doel te behalen. Ten tweede is het team tot op zekere hoogte verantwoordelijk voor het beheer van zichzelf en de taken die het uitvoert. Ten slotte heeft het team toegang tot alle relevante informatie en heeft het de bevoegdheid om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces. De dimensies die Tjepkema (2003b) noemt komen nauw overeen met de basiselementen van zelfsturende teams die Hackman (1987) heeft gesteld.

Samenvattend noemen beide bovengenoemde onderzoekers dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor zowel de operationele taken als de managementtaken behoren tot de kernelementen van zelfsturende teams (Hackman, 1987; Tjepkema, 2003b). Een definitie die al deze vier elementen omvat is onderstaande definitie:

“Een zelfsturend team is een groep werknemers, meestal variërend in grootte van drie tot vijftien werknemers, die niet alleen verantwoordelijk zijn voor de operationele aspecten van een baan/functie, maar ook voor managementkwesties. Verantwoordelijkheden voor het management kunnen bijvoorbeeld bestaan van hoe het werk elke dag zal worden uitgevoerd, het plannen van wie wat gaat doen en het monitoren van prestaties van teamleden.” (Maurits e.a., 2017, p.359).

Echter is er één belangrijk aspect, dat ontbreekt in bovenstaande definitie, maar welke wel naar voren is gekomen in de literatuur over zelfsturende teams: De essentiële invloed die de leider heeft op een zelfsturend team (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015). Ook andere onderzoeken hebben de essentiële rol van een leider binnen zelfsturende teams benadrukt (Manz & Sims, Morgeson e.a., 2010; Stoker, 2005). Belangrijk is dan ook dat binnen de definitie, die in dit onderzoek wordt gehanteerd, de rol van de leidinggevende niet onderbelicht is. Van Amelsvoort e.a. (2003) hebben dit element van zelfsturing opgenomen in hun definitie:

“Een vaste groep werknemers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin product of diensten tot stand komen die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost de dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten.”
(Amelsvoort, Seinen, Kommers & Scholtes, geciteerd in Kengen & Jagtman, 2010, p.33)

Naast het aspect van een leidinggevende bevat deze definitie ook de kernelementen die hierboven zijn geïdentificeerd (Hackman, 1987; Tjepkema, 2003b). Om bovenstaande redenen zal deze definitie van zelfsturende teams gehanteerd worden in dit onderzoek.

2.1.3 Zelfsturende teams vs. Teams met een hoge mate van autonomie

In de definitie die gehanteerd wordt binnen dit onderzoek is het van belang dat een vaste groep werknemers gezamenlijk verantwoordelijk is voor het gehele proces (Van Amelsvoort e.a., 2003). De verantwoordelijkheid voor het gehele proces betekent dat een team alle taken die nodig zijn om dienst of product tot stand te brengen organiseert: een volledige taak bestaat uit voorbereidende, uitvoerende en coördinerende activiteit. Bij werkgroepen met een hoge autonomie hoeft dit niet het

geval te zijn. Teams kunnen dan gehele verantwoordelijk hebben voor een gedeelte van het proces. Aangezien de teams, die in dit onderzoek onderzocht worden, het gehele proces beheren wordt gebruik gemaakt van het concept zelfsturende teams (Derksen, 2019).

2.1.4 Zelfsturende teams in de zorg

Onderzoek binnen verpleeghuizen suggereert dat de verpleeghuiszorg een bijzonder geschikte omgeving is voor zelfsturende teams vanwege de noodzaak om het personeelsverloop te verminderen, de patiënttevredenheid te verhogen en het gebrek aan zeggenschap voor werknemers in verpleeghuisomgevingen te verbeteren (Yeatts e.a., 2004). Daarnaast bleek het teruggeven van autonomie onder verpleegkundigen in de thuiszorg ook essentieel. Door het teruggeven van autonomie aan zorgverleners kan de introductie van zelfsturende teams bijdragen aan het proces van professionalisering (Maurits e.a., 2017). De twee voornaamste redenen om zelfsturende teams te implementeren in de zorgsector was ten eerste omdat de zeggenschap die verpleegkundigen krijgen door het invoeren van zelfsturende teams, zorgt voor een hogere personeelstevredenheid, een lager personeelsverloop en een lager ziekteverzuim. Ten tweede hebben zelfsturende teams een positieve impact op de kwaliteit van de dienst, omdat de mensen die de specifieke kennis in handen hebben nu ook in staat worden gesteld om die kennis daadwerkelijk toe te passen (Yeatts e.a., 2004).

2.2 Leiderschap

Meer dan een eeuw lang is er een verscheidenheid aan definities van leiderschap ontwikkeld (Northouse, 2012). Tot op heden zijn onderzoekers niet tot een universele definities gekomen. Opvallend is wel dat er vier centrale elementen in de definitie van leiderschap vastgesteld kunnen worden, namelijk: (1) leiderschap is een proces; (2) leiderschap draait om beïnvloeding; (3) leiderschap vindt plaats in groepen; en (4) leiderschap draait om gemeenschappelijke doelen (Northouse, 2012). Binnen dit onderzoek is het voornamelijk relevant dat leiderschap binnen groepen plaatsvindt aangezien het onderzoek zich richt op de rol van de manager binnen zelfsturende teams. Focus ligt op teamleiderschap waarbij de theorie stelt dat de belangrijke taken van de teamleider zijn om te doen, of gedaan te krijgen wat niet adequaat gedaan wordt door het team (Morgeson, 2005). Dit in overeenstemming met dat een

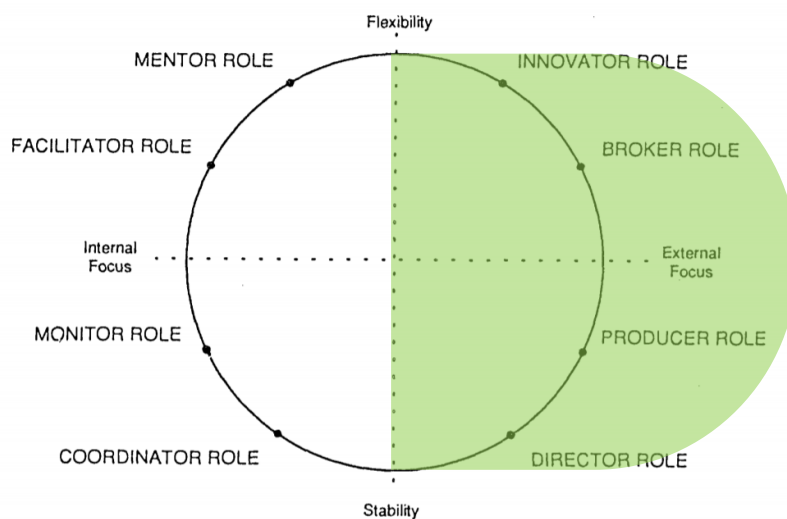
manager van zelfsturende teams essentiële invloed kan uitoefenen op prestaties van een team (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015). De beslissingen en het gedrag van een teamleider zijn van invloed op de effectiviteit van teams (Tannenbaum, Beard & Salas, 1992). Leidinggeven aan zelfsturende teams is volgens van Amelsvoort en Scholtes (2003) het beïnvloeden van het gedrag van teamleden en de ontwikkeling van teams, zodanig dat teams zichzelf kunnen sturen in de voor de klant gewenste richting. Het belang van een externe leider in een zelfsturend team ligt in het nemen teambeslissingen omtrent het aannemen en ontslaan van werknemers, omgaan met klanten en omgaan met onverwachte problemen (Morgeson, 2005). Nadere verdieping op leiderschap als algemeen concept ligt echter buiten bereik van dit onderzoek aangezien binnen deze studie leiderschapsrollen centraal staan als deelcomponent van leiderschap. Waar leiderschap niet ingebed hoeft te zijn in een positie, draait het bij leiderschapsrollen over een bepaalde rol die je moet aannemen als leider.

2.2.1 Leiderschapsrollen

In de literatuur zijn zowel de begrippen voor leiderschapsrollen als leiderschapsstijlen als synoniem van elkaar gebruikt. In de literatuur is geen eenduidig onderscheid te vinden tussen beide begrippen (Heemskerk, 2013). In dit onderzoek is echter gekozen om gebruik te maken van leiderschapsrollen. Het begrip rollen laat duidelijk zien dat het onderzoek erop gericht is hoe managers invulling geven aan leiderschap tijdens het uitoefenen van hun werkzaamheden. Volgens de identiteitstheorie scheppen rollen verwachtingen die verbonden zijn aan posities (Stryker en Burke, 2000). Binnen een rol eigenen mensen betekenis en verwachtingen toe die zij associëren met die rol. De verwachtingen en betekenissen vormen een set van standaarden die het gedrag van de leider uiteindelijk sturen (Stets & Burke, 2000), dit betekent dat rollen bepalend zijn in hoe mensen zich uiteindelijk zullen gedragen.

Quinn (1988) heeft een model ontwikkeld dat kan worden gebruikt om te kijken naar de conflicterende rollen die managers vervullen. In dit model, *Competing values framework of leadership roles*, heeft Quinn (1988) gesteld dat effectieve leiders een leiderschapsrol aannemen die past bij de dominante bedrijfscultuur. Het concurrerende waarden model beschrijft hoe effectieve managers manieren vinden om concurrerende waarden en tegengesteld gedrag in evenwicht te brengen. Het model is opgesteld om aan de hand van twee dimensies naar organisaties te kijken.

Eenzijds de focus op stabiliteit en focus op flexibiliteit, anderzijds interne en externe gerichtheid. Bij intern ligt de nadruk op interne organisatie en gaat het om de mensen en processen binnen een organisatie. Bij extern ligt de nadruk op de externe omgeving van de organisatie, de markt. Aangezien binnen dit onderzoek de focus ligt op een proces binnen de organisatie, het aansturen van een team, zal alleen de interne kant van het model belicht worden. Wel wordt er zowel naar stabiliteit als flexibiliteit gekeken in dit onderzoek. Dit in overeenstemming met de spanning tussen autonomie en sturing die aanwezig is in de rol van de manager zelfsturende teams waar het in dit onderzoek om draait (Gilbert & Sutherland, 2013). Flexibiliteit is erop gericht dat er vrijheid van handelen is, terwijl stabiliteit de focus legt op standvastigheid bij behaalde successen in het verleden en het waarborgen van prestatie. Flexibiliteit komt overeen met het geven van autonomie aan werknemers, terwijl sturing veel meer te maken heeft met het vasthouden en controleren van processen om prestaties te behouden. Zoals in figuur 1 te zien is, zijn de leiderschapsrollen die behoren tot de interne focus monitor en coördinator (stabiliteit) en facilitator en mentor (flexibiliteit) (Wakefield, Leidner & Garrison, 2008).



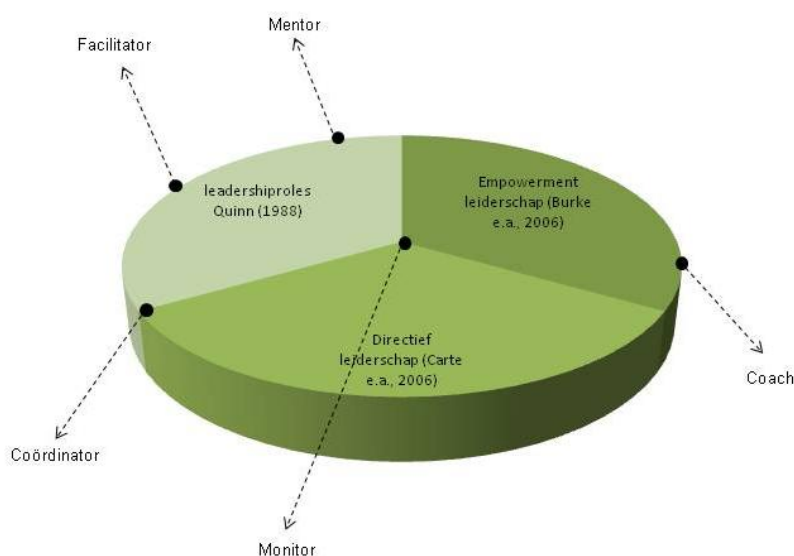
Figuur 1 : Concurrerende waarden model (Quinn, 1988)

2.2.2 Leiderschap en zelfsturende teams

Vanuit de literatuur zijn er contrasterende beweringen wat betreft leiderschap van zelfsturende teams. Zowel *empowerment* leiderschap als directief leiderschap worden genoemd als leiderschapsacties die effectief kunnen zijn voor zelfsturende teams (Morgeson e.a., 2010; Stoker, 2008, Burke e.a., 2006). *Empowerment*

leiderschap is voornamelijk gericht op de ontwikkeling van zelfmanagement. De rollen die een manager hier kan aannemen zijn *coaching*, *monitoring* en *feedback* (Burke e.a., 2006; Manz & Sims, 1987). Directief leiderschap, ook wel taakgericht of initiërende structuur genoemd, weerspiegelt een rol waarin de manager de functies en activiteiten van ondergeschikten definieert, stuurt en structureert met het oog op het bereiken van doelstellingen van het team (Stoker, 2008). Een manager die hoog scoort op directief leiderschap is iemand die werknemers vertelt wat ze moeten doen en hoe ze dat moeten doen (Stoker, 2008). Stoker (2008) stelt dat directief leiderschap wel degelijk effectief kan zijn bij zelfsturing, dit is in tegenstrijd met wat Morgeson e.a. (2010) en Druskat en Wheeler (2003) stellen. Volgens hen transformeert de rol van manager bij verandering naar zelfsturing van een sturende naar een ondersteunende rol waarbij het managen en monitoren aan het team teruggegeven moet worden. De leiderschapsrollen die passen bij directief leiderschap zijn monitor en coördinator (Carte, Chidambaram & Backer, 2006).

Vanwege de contrasterende bevindingen van verschillende onderzoekers (Druskat & Wheeler, 2003; Morgeson e.a., 2010; Stoker, 2008; Yazid, 2015), wordt zowel *empowerment* als directief leiderschap verder uitgewerkt in dit onderzoek. De leiderschapsrollen van Quinn (1988) worden geïntegreerd in bovenstaande leiderschapsbenaderingen om een zo volledig mogelijk beeld te scheppen betreffende de mogelijke leiderschapsrollen binnen zelfsturende teams. Onderstaand figuur weergeeft de verschillende leiderschapsrollen die zullen worden besproken in dit onderzoek. Figuur 2 weergeeft uit welke benadering de leiderschapsrollen komen.



Figuur 2: Leiderschapsrollen gehanteerd binnen dit onderzoek geïntegreerd vanuit verschillende theorieën (Burke e.a., 2006; Carte e.a., 2006; Quinn, 1988)

2.2.3 Empowerment leiderschapsrollen

Manz en Sims (1987) hebben gesteld dat het gedrag van *empowerment* leiders resulteert in de verschuiving van de controle over het werk door managers naar het team. Onder leiding van *empowerment* leiderschap zullen werknemers na verloop van tijd meer autonomie en zelfsturing krijgen. Managers moeten werknemers aanmoedigen om zelfstandig te werken en ze van informatie voorzien om tot een goed resultaat te komen.

De leiderschapsrollen die passen bij *empowerment* leiderschap volgens Burke e.a. (2006) zijn de rollen van *coaching, monitoring en feedback*. Burke e.a. (2006) stellen dat teamleiders teamleden kunnen coachen en ontwikkelen door middel van feedback. Hierdoor zal feedback niet als losse rol meegenomen worden maar vervlochten worden in de rol van coach.

De leiderschapsrollen genoemd door Quinn (1988) die behoren bij *internal* en *flexibiliteit* worden daarnaast ook meegenomen binnen *empowerment* leiderschap. Deze flexibele rol is er namelijk op gericht om als manager afstand te nemen van het team en het team aan te moedigen zelfstandig te opereren. Om deze reden worden de leiderschapsrollen van Quinn (1988) gecombineerd met de leiderschapsrollen die Burke e.a. (2006) laten vallen onder *empowerment* leiderschap. De leiderschapsrollen, die hieronder zullen worden toegelicht, zijn: coach, monitor, facilitator en mentor.

Coach

De manager als coach wordt gedefinieerd als een leiderschapsrol die werknemers helpt bij het leren en verbeteren van de prestaties door middel van begeleiding, aanmoediging en ondersteuning (Joo, Sushko & McLean, 2012). Het team coachen gaat over een directe interactie met een team dat bedoeld is om de teamleden te helpen bij het gecoördineerd en taakgericht gebruik maken van hun collectieve middelen om het werk van het team tot een goed einde te brengen (Hackman & Wageman, 2005).

Het coachen kan nodig zijn om na te denken over mogelijke verklaringen voor het prestatieniveau van het team (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015). Coachen is een continu proces in het verbeteren van werkprestaties en het geven van begeleiding, aanmoediging en ondersteuning aan teamleden (Joo e.a., 2012). Een coachende leiderschapsrol past goed binnen zelfsturende teams om twee

redenen: (1) Coachend leiderschap zorgt ervoor dat autonomie bij het team blijft. (2) Een coachende leider stimuleert werknemers om zelf na te denken bij het reflecteren van problemen en het zoeken van oplossingen, op deze manier wordt zelfmanagement bevorderd (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015). Echter wordt te veel coachend leiderschap gezien als iets negatiefs. Wanneer managers hun teamleden te veel coachen kan dit een negatief effect hebben op de tevredenheid over de manager vanuit het team. Coachende managers moeten goed inschatten hoe vaak zij de directe interactie aangaan met hun teamleden en hoeveel zij hun werknemers faciliteren met hulpmiddelen, kennis en kansen om de groei en ontwikkeling te bevorderen (Morgeson, 2005). Thunnissen stelt dat het coachen van zelfsturende teams te vrijblijvend is (Derksen, 2019). Het idee wordt gekweekt dat managers geen verantwoordelijkheid meer hebben in het teamresultaat terwijl het werk van het zelfsturende team een gedeelde verantwoordelijkheid is van het team en de leidinggevenden.

Daarnaast kan er onderscheid gemaakt worden tussen teamcoaching en individueel coaching. Teamcoaching wijkt af van individueel coaching omdat het team als collectief de cliënt is en de teamprestatie als geheel het doel is (Peters & Carr, 2013). Daarnaast is er bij teamcoaching een mindere mate van psychologische veiligheid waardoor er vanuit teamleden een terughoudendheid is met betrekking tot zwakke punten. Ook is er weinig ruimte voor het aanpassen van het proces op ieder persoon omdat het om het collectief gaat.

Actief coachen kan zelfleiderschap van teams belemmeren door afhankelijkheid van manager te creëren en door hen te ontmoedigen om hun eigen problemen op te lossen. Coachen is voornamelijk bijzonder waardevol voor teams die in nieuwe situaties opereren en die niet goed presteren. Daarnaast heeft coaching een groter effect op werknemers die minder kennis en ervaring hebben. Werknemer die meer kennis en ervaring hebben zullen weinig baat hebben bij de inspanningen van de managers. Coaching is minder essentieel wanneer het team in staat is om eigen reflectieprocessen te organiseren. Terwijl er vaak wordt verondersteld: hoe meer er wordt gecoacht, hoe beter de prestaties van de teams zullen zijn (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015).

Monitor

Een manager die de rol van monitor laat zien is een manager die zich druk bezig houdt met observeren en controleren van werknemers om stabiliteit te behouden in het werk dat zij uitvoeren (Spreitzer, Janasz & Quinn, 1999). In deze rol sturen managers hun werknemers aan in overeenstemming met bedrijfsregel (Yang, 2007). Managers die de nadruk leggen op regels en procedures hebben een hoge mate van monitor gedrag (Spreitzer e.a., 1999). Van nature is de rol van manager als monitor taakgericht. Het effectief monitoren is van belang om bepaalde prestaties te behalen. Monitoren vermindert uiteindelijk het aantal taakconflicten binnen teams (Wakefield e.a., 2008).

Hoewel de rol van monitor door Burke e.a. (2006) gezien wordt als een vorm van *empowerment* leiderschap hebben Spreitzer e.a. (1999) aangetoond dat de rol van monitor door werknemers als *disempowering* kan worden beschouwd omdat het gevoel van controle overheerst. Zelfsturing lijkt dan een schijnconstructie waarin het management nog steeds controle uitvoert (Breugem, 2018). Ook Carte e.a. (2006) schalen de rol van monitor onder directief leiderschap. Terwijl Langfred (2004) heeft aangetoond dat zelfs als werknemers een hoog niveau van autonomie hebben er een aantal momenten van monitoren nodig zijn om procesverlies en coördinatiefouten te verminderen. Daarnaast laat de rol van manager als monitor een negatief verband zien met het delen van informatie: monitoren zal het delen van informatie onder werknemers verminderen. De controlevoorschriften- en regels hebben een negatieve invloed op de individuele bereidheid om informatie te delen (Yang, 2007).

Mentor

een manager als mentor is een productieve en ervaren manager die zich goed verhoudt tot minder ervaren werknemers (Kurland & Cooper, 2002). De relatie die een mentor heeft ten opzichte van teamleden berust op wederzijds respect en vertrouwen (Cameron & Quinn, 2011). Mentoren helpen ondergeschikten bij het ontwikkelen van werkgerelateerde competenties door middel van empathie en aandacht waardoor persoonlijke ontwikkeling gefaciliteerd wordt (Yang, 2007; Kurland & Cooper, 2002). In de rol van mentor houdt een manager zich bezig met het ontwikkelen van teamleden door te luisteren, ondersteuning te bieden en leden te helpen hun individuele rollen beter te begrijpen (Wakefield e.a., 2008). Daarnaast

verschaffen mentoren hun werknemers feedback en verstrekken ze toegang tot het organisatienetwerk (Kurland & Cooper, 2002). Mentorschap omvat het tonen van empathie en bezorgdheid. Een mentor behandelt elk teamlid op een gevoelige en zorgzame manier (Wakefield e.a., 2008). Mentoren moeten hun teamleden een gevoel van steun, zorg en waardering geven (Wakefield e.a., 2008). Een mentor moet omgaan met drie verschillende functies: (1) beroepsondersteuning: ondersteuning dat een mentor biedt om de carrière van een ondergeschikten te verbeteren. (2) Psychologische support: steun is meer in de lijn van vriendschap en het helpen begeleiden van de werknemers bij het omgaan met moeilijk situaties. (3) Rolmodelleren: verwijst naar de mate waarin de mentor als rolmodel dient (Yang, 2007). Een persoon die fungeert als rolmodel vervult een voorbeeldfunctie voor een bepaalde groep mensen. Een persoon inspireert andere door zijn/haar gedrag en de ambities die hij/zij vertoont. Andere mensen gaan die gedragingen en ambities meten aan die van zichzelf en gaan deze uiteindelijk overnemen (Eby, Rhodes & Allen, 2007).

Mentoractiviteiten bevorderen de tevredenheid van werknemers en zorgen ervoor dat er hoge niveaus van socialisatie bereikt worden waardoor er succesvolle en bevredigende relaties met leden van de organisatie tot stand komen (Wakefield e.a., 2007). De mentorrol stimuleert werknemers dan ook om kennis onder elkaar te delen (Yang, 2007).

De uitdaging van een manager als mentor is dat een mentor niet in staat is om teamleden in actie te observeren (Kurland & Cooper, 2002). Dit komt omdat een manager bij een zelfsturend team niet tot de *in-group* behoort aangezien hij/zij niet bij de dagelijkse activiteiten betrokken is.

Facilitator

in de rol van facilitator is een manager betrokken bij de acties van het team om belangrijke verschillen tussen de teamleden aan de oppervlakte te brengen en om deel te nemen om deze op te lossen (Wakefield e.a., 2008). Facilitators leggen de nadruk op het bevorderen van groepsharmonie en consensus, stimuleren interpersoonlijke relaties om conflicten tot een minimum te beperken en bevorderen werknemersparticipatie bij het oplossen van problemen en het vergroten van organisatorische middelen (Konradt & Hoch, 2007; Yang, 2007). De facilitator wordt gedefinieerd als iemand die een leeromgeving creëert en is verantwoordelijk voor het

verschaffen van de middelen die mensen in staat zullen stellen om te leren. De facilitator zal de groep aanmoedigen om verantwoordelijkheid te nemen voor de manier waarop zij hun leerproces bevorderen, maar zal dit niet controlerend bedoelen (MacNeil, 2001). Daarnaast moedigt een facilitator ondergeschikten aan om hun mening te uiten, probeert consensus te zoeken tussen verschillende standpunten en onderhandelt de manager over compromissen (Wakefield e.a., 2008). Verschillen van meningen tussen leden van de groep over hoe en wat het team doet kunnen worden verminderd door de uitwisseling van ideeën en perspectieven (Wakefield e.a., 2008). Dit komt overeen met het idee dat een manager in deze rol voornamelijk procesgericht is (Yang, 2007).

De leiderschapsrol van facilitator is positief geassocieerd met kennis delen. Hier gaat het om het delen van functiegerelateerde kennis samen met individuele inzichten en werkervaringen uit het verleden die relevant zijn voor de huidige functie. Om een organisatie te krijgen waar de focus ligt op het ontwikkelen van kennis met het oog op bevorderen van doelstellingen van een organisatie moet een facilitator rol worden gecultiveerd in de organisatie (Yang, 2007).

Binnen zelfsturende teams is het probleemoplossend vermogen en de mogelijkheid om processen te verbeteren erg belangrijk (Van Amelsvoort & Scholtes, 2003). Het delen van kennis onder werknemers zou dit proces kunnen bevorderen. Daarnaast past het aanmoedigen van het leerproces van werknemers hier sterk bij (MacNeil, 2001).

2.2.4 Directief leiderschap

Een directief manager definieert, stuurt en structureert de rollen en activiteiten van werknemers om doelen van het team te behalen. Een manager die hoog scoort op directief leiderschap is iemand die vertelt wat werknemers moeten doen en hoe ze dit moeten doen (Stoker, 2008). Directief leiderschap houdt in dat de manager een actieve rol speelt bij het oplossen van problemen en het nemen van beslissingen. Verwacht wordt dat de groep zich laat leiden door de beslissingen van de manager (Carte e.a., 2006). Directief leiderschap zorgt ervoor dat de manager het vermogen heeft om dubbelzinnigheid in de rol van de werknemers te verminderen en zo het vertrouwen en de motivatie om deel te nemen aan het groepsproces verbeterd (Carte e.a., 2006). De oorsprong van directief leiderschap ligt in theorie X waarbij de noodzaak was om mensen aan te sturen, omdat de werknemers van nature niet

wilden werken, geen verantwoordelijkheid wilden hebben en bij voorkeur geleid wilden worden (Pearce & Sims, 2002). Dit is in grote tegenstrijd met zelfsturende teams waarbij werknemers juist steeds meer verantwoordelijkheid moeten nemen om doelen te behalen (Amelsvoort e.a., 2003). Daarnaast wordt directief leiderschap positief geassocieerd met de prestaties van meer gestructureerde taken. Managers van zelfsturende teams hebben juist niet te maken met gestructureerde taken aangezien taakverwezenlijking in handen ligt van het team zelf in plaats van gestructureerd volgen wat de manager aangegeven heeft.

Carte e.a. (2006) stelt dat de leiderschapsrollen, coördinator en monitor, benoemd door Quinn (1988) in het concurrerende waardemodel kunnen worden geassocieerd met een autoritaire leiderschapsvisie. Een autoritaire leiderschapsvisie komt overeen met de huidige formulering van directief leiderschap. Allebei de rollen zorgen er namelijk voor dat managers verantwoordelijk en aanspraakbaar zijn voor de toegewezen taken. Hierdoor vallen volgens Carte e.a. (2006) deze twee leiderschapsrollen onder directief leiderschap. Deze mening is in overeenstemming met hoe Quinn (1988) zijn eigen model opstelde aangezien deze twee leiderschapsrollen behoren tot de dimensie stabiliteit. Echter is dit in tegenstrijd met wat Burke e.a. (2006) stelt, namelijk dat monitoring behoort tot *empowerment* leiderschap. Dit is ook de reden dat de rol van monitor al eerder is uitgewerkt bij *empowerment* leiderschap, waardoor alleen de rol van coördinator hieronder zal worden uitgewerkt.

Coördinator

Managers als coördinatoren anticiperen op werkproblematiek en handhaven de orde. Coördinatie van taken, oplossen van problemen en onderhouden van structuur zijn belangrijke aspecten van de coördinatorrol. De nadruk in de rol van coördinator ligt op de manier waarop het werk gedaan wordt en niet op wat of door wie. De verantwoordelijkheid ligt bij de manager of de vastgestelde regels en normen hierin gevolgd worden (Wakefield e.a., 2008). Om werkprocesproblemen te voorkomen houdt de coördinator zich aan de normen en regels zodat de processen stabiel en consistent verlopen. De coördinator moedigt werknemers aan om na te denken over strategieën en processen waardoor de manager interactieve praktijken binnen teams bevordert (Wakefield e.a., 2008). In de rol van coördinator blijft de manager verantwoordelijk en aanspreekbaar voor de taken die gedaan worden (Yang, 2007).

Aangezien de rol van de manager de nadruk legt op hoe er gewerkt wordt, probeert een manager op deze manier consistentie binnen het team te krijgen, waardoor de manager op deze manier invloed heeft op de mate van procesconflict (Wakefield e.a., 2008). Effectieve coördinatie van een manager is zowel participatief als directief (Kahai, Sosik & Avolio, 1997). Daarnaast is het belangrijk dat deze manager een hoog communicatieniveau heeft die ervoor zorgt dat teams effectieve strategieën en tactieken ontdekken en implementeren (Durham, Knight & Locke, 1997).

Zelfsturende teams met managers die als coördinator fungeren zouden betere teams zijn dan teams die onder leiding staan van managers die de rol van commandanten spelen. Deze manager neemt beslissingen voor de groep (Durham e.a., 1997).

In tabel 1 worden de vijf leiderschapsrollen, die gehanteerd worden in dit onderzoek, kort besproken.

Tabel 1: De vijf leiderschapsrollen kort omschreven

Coach	Facilitator
<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiden / aanmoedigen / ondersteunen • Helpen bij leren en verbeteren van prestaties • Stimuleert zelf nadenken en oplossingen zoeken • Team vs. Individueel coaching 	<ul style="list-style-type: none"> • Manager betrokken bij acties v/h team • Nadruk op bevorderen van groepsharmonie en consensus. Stimuleert inter-persoonlijke relaties • Bevorderen werknemersparticipatie bij oplossen van problemen • Leeromgeving creëren • Consensus zoeken betreft verschillende standpunten van werknemers
Monitor	Coördinator
<ul style="list-style-type: none"> • Observeren en controleren om stabiliteit te behouden • Nadruk op regels en procedures 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiperen op werkproblematiek en handhaven orde • Coördinatie van taken; oplossen van problemen; onderhouden van structuur • Manager blijft verantwoordelijk • Nadruk op hoe er gewerkt wordt in een team
Mentor	
<ul style="list-style-type: none"> • Relatie berust op respect en vertrouwen • Ontwikkelen van werkgerelateerde competenties • Persoonlijke aandacht • Luisterend oor en ondersteuning bieden • Feedback geven • Toegang tot organisatie netwerk verschaffen • Steun, zorg en waardering • Rolmodel: voorbeeldfunctie geven 	

2.3 Spanning tussen de behoefte aan sturing en autonomie

Zoals eerder al vermeld hebben zelfsturende teams, naast dat ze een hoge behoefte hebben aan autonomie, ook sturing nodig om effectief te kunnen zijn (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015; Langfred, 2004). Volgens Gilbert en Sutherland (2013) zorgt dit ervoor dat autonomie en sturing respectievelijk naast elkaar moeten komen staan in de rol van de manager. De noodzaak van het in evenwicht brengen van de schijnbare tegenstrijdige spanning tussen autonomie en controle hebben steeds meer aandacht gekregen in de steeds complexer wordende bedrijfsomgeving (Gilbert & Sutherland, 2013).

2.3.1 Omgaan met een paradox

Een paradox ontstaat als tegenstrijdige, maar onderling verbonden elementen tegelijkertijd bestaan en in de loop van de tijd blijven bestaan (Smith & Lewis, 2011). De paradox die managers tussen het geven van autonomie en sturing ervaren komt overeen met de *paradoxes of performing* die Lüscher en Lewis (2008) hebben genoemd. De *paradoxes of performing* ontstaan wanneer de rollen van managers vervagen dan wel onduidelijk worden. Dit kan gebeuren na een organisatorische verandering. Er ontstaat dan een paradox tussen welke rol een manager moet aannemen. Binnen dit onderzoek hebben managers wegens de organisatieverandering naar zelfsturende teams te maken met een veranderende rol. Dit zorgt ervoor dat de paradox tussen het geven van autonomie en sturing in de rol van manager zelfsturende teams overeenkomt met de *paradoxes of performing*.

Er zijn drie manieren om om te gaan met paradoxen: (1) Een manager moet kiezen tussen één van de twee tegenpolen. (2) Een manager moet evenwicht proberen te vinden tussen de twee polen van spanning. (3) Een manager moet tegenstellingen integreren en spanningen oplossen door middel van samensmelting, zonder compromissen (Clegg, da Cunha & e Cunha, 2002). Met de spanning die heerst tussen autonomie en controle bij zelfsturende teams kan mogelijk door middel van de derde manier worden ingegaan omdat autonomie en zelfsturing respectievelijk naast elkaar moeten komen te staan (Gilbert & Sutherland, 2013). Gilbert en Sutherland (2013) suggereren daarom dat managers een paradoxlens moeten aannemen in plaats van de paradox als keuze dilemma moeten beschouwen. Paradoxen kunnen alleen worden gestuurd en niet opgelost (Gilbert & Sutherland, 2013). Volgens Smith en Lewis (2011) is de kernvraag van

paradoxwetenschappers hoe de spanningen 'A' en 'B' tegelijkertijd kunnen bestaan. Om deze reden is er gekozen om het woord paradox te hanteren in dit onderzoek en niet te kiezen voor het woord dilemma. Hoewel deze vaak gelijktijdig gebruikt worden gaat het bij een dilemma om een of – of situatie waarin gekozen moet worden voor één van de beschikbare opties waarbij ongeacht de keuze die je maakt de situatie negatieve gevolgen heeft (Prisma woordenboek Nederlands, 2018; Schott, 2015).

2.3.2 Copingstrategieën

De wijze waarop om wordt gegaan met een paradox en dus welke copingstrategie men kiest is bepalend voor welke impact de paradox heeft op organisaties, maar ook hoe een persoon zich kan ontdoen van stress dat is ontstaan door de paradox (Aust e.a., 2015; Jaspers, e.a., 1989). Er zijn verschillende manieren om met paradoxen om te gaan, waaronder actieve en passieve manieren die worden geassocieerd met verschillende strategieën. Afhankelijk welke strategie er is gekozen kunnen er min of meer gunstige resultaten worden verwacht (Aust e.a., 2015). De literatuur over het omgaan met psychische problemen en stress is afkomstig uit de psychologie en psychiatrie. In de wetenschap wordt dit "coping" genoemd. Echter is er ook een grote hoeveelheid aan literatuur te vinden betreffende dit onderwerp op het gebied van openbaar bestuur, organisatorisch gedrag, sociologie en politieke wetenschap. Lipsky (1980) heeft het begrip coping geïntroduceerd in de bestuurskundige literatuur op basis van het werk van Lazarus. Beslissingen in het openbaar bestuur hebben te maken met uiteenlopende en vaak tegenstrijdige waarden. Coping weergeeft hier hoe beleidsactoren omgaan met deze waarde ambiguïteit (Thacher & Rein, 2004). Daarnaast wordt coping in de publieke sector ook gedefinieerd als gedragsinspanning die frontlijnmedewerkers nemen bij hun interactie met klanten om de externe en interne eisen en conflicten waarmee zij dagelijks geconfronteerd worden, te beheersen, te tolereren, of te verminderen (Tummers, Bekkers, Vink & Musheno, 2016).

Binnen dit onderzoek wordt coping gezien als onderdeel van cognitieve strategieën die het mogelijk maken om met de paradox, die aanwezig is in de rol van de manager zelfsturende teams, om te gaan. Onder coping vallen in dit onderzoek de cognitieve, emotionele en gedragsinspanningen van een individu om om te gaan met externe en interne eisen die worden ervaren als belastend (Lazarus & Folkman, 1984). Coping omvat drie hoofdaspecten: (1) Het is contextgebonden en wordt

bepaald door individuele persoonlijkheidstrekken. (2) Bij coping gaat het er niet om dat het een succesvolle afgeronde daad is maar dat het een proces is van pogingen om een probleem aan te pakken. (3) Het is een proces dat voortdurend veranderd door verschillende pogingen die ondernomen zijn (Leeman, 2008).

Copingstrategieën worden gedefinieerd als gedachte en gedragingen die mensen gebruiken om de interne en externe eisen van situaties die als stressvol worden ervaren te hanteren (Folkman & Moskowitz, 2004). Het doel van copingstrategie is dat iemand zich kan ontdoen van stress of het stress- of spanningsniveau kan verminderen (Jaspers e.a., 1989).

Folkman en Lazarus (1984) hebben een onderscheid gemaakt tussen probleemgerichte en emotiegerichte copingstrategieën. Probleemgerichte copingstrategieën betreffen actieve strategieën, wat inhoudt dat deze strategieën gericht zijn op het veranderen van stressvolle situaties (Folkman & Moskowitz, 2004). Emotiegerichte copingstrategieën betreffen passieve strategieën waarbij vermijding centraal staat (Clarke, 2006).

Middels het toepassen van een probleemgerichte copingstrategie wordt de stressvolle situatie daadwerkelijk veranderd, er wordt gezocht naar een oplossing voor het probleem (Clarke, 2006). De probleemgerichte Copingstrategieën volgens Bijlstra, Jackson en Bosma (1994) zijn actief aanpakken, sociale steun zoeken en optimisme. Hampel en Petermann (2005) voegen hier nog informatie zoeken aan toe. Bij actief aanpakken gaat het erom dat er gekeken wordt naar de situatie waardoor het probleem doelgericht aangepakt kan gaan worden (Bijlstra e.a., 1994). Sociale steun zoeken, genoemd door Bijlstra e.a. (1994), wordt door Carver, Schreier en Weintraub (1989) breder benoemd middels hulp zoeken. Hierbij gaat het om zowel instrumentele hulp, advies vragen aan anderen, als emotionele hulp, gevoelens delen over een situatie met anderen. Deze bredere definitie van hulp zoeken wordt aangehouden in dit onderzoek. De laatste strategie, optimisme, betreft een geruststellende en troostende gedachte. Deze strategie komt overeen met de het geven van positieve zelfinstructie genoemd door Hampel en Petermann (2005). Al met al worden de volgende vier probleemgerichte copingstrategieën meegenomen in dit onderzoek: (1) actief aanpakken; (2) hulp zoeken; (3) optimisme; en (4) informatie zoeken (Bijlstra e.a., 1994; Carver e.a., 1989; Hampel & Petermann, 2005).

Bij een emotiegerichte copingstrategie laat men het probleem links liggen, dit kan geassocieerd worden met een toename van stress en frustratie (Clarke, 2006). De emotiegerichte Copingstrategieën volgens Bijlstra e.a. (1994) zijn palliatief reactiepatroon, vermijding, depressief reactiepatroon en emoties uiten. Hampel en Petermann (2005) voegen hier minimalisatie aan toe. Carver e.a. (1989) benoemen daarnaast positief denken nog als een emotiegerichte copingstrategie. Het palliatief reactiepatroon is erop gericht om afleiding te zoeken waardoor er niet aan het probleem gedacht kan worden (Bijlstra e.a., 1994). Dit komt overeen met de strategie die Carver e.a. (1989) *psychological detachment* noemen. Vermijding wordt door Bijlstra e.a. (1994) los genoemd. Echter is *psychological detachment* het vermijden van een situatie waardoor focus op iets anders ligt. Hierdoor wordt vermijding en het palliatief reactiepatroon binnen dit onderzoek dan ook geïntegreerd binnen *psychological detachment*. Het depressief reactiepatroon kan worden omschreven als zich volledig door het probleem in beslag laten nemen. Emoties uiten gaat over het kenbaar maken van ergernis en kwaadheid betreffende het probleem (Bijlstra e.a., 1994). De strategie van positief denken moet ervoor zorgen dat een individu probeert gedachten positief te sturen door de focus te leggen op positieve aspecten van de situatie (Carver e.a, 1989). De emotiegerichte copingstrategieën die meegenomen worden in dit onderzoek zijn: (1) *psychological detachment*; (2) depressief reactiepatroon; (3) emoties uiten; en (4) positief denken (Bijlstra e.a., 1994; Carver e.a., 1989). In tabel 2 worden de copingstrategieën nogmaals samenvattend beschreven.

Tabel 2: Copingstrategieën gehanteerd in dit onderzoek

Copingstrategieën	Uitleg
Probleemgerichte copingstrategieën	
Actief aanpakken	Situatie analyseren en proberen het probleem op te lossen (Bijlstra e.a., 1994)
Hulp zoeken	Instrumentele hulp, advies vragen aan anderen en gevoelens delen over een situatie met anderen (Carver e.a., 1989)
Optimisme	Een geruststellende en troostende gedachte (Bijlstra e.a., 1994)
Informatie zoeken	Zoeken naar informatie om het probleem aan te pakken (Hampel en Petermann, 2005)
Emotiegerichte copingstrategieën	
Psychological detachment	Vermijden van een situatie waardoor focus op iets anders ligt (Carver e.a., 1989)
Depressief reactiepatroon	Volledig door het probleem in beslag genomen (Bijlstra e.a., 1994)
Emoties uiten	Kenbaar maken van ergernis en kwaadheid betreffende het probleem (Bijlstra e.a., 1994)
Positief denken	Focus leggen op positieve aspecten van de situatie (Carver e.a., 1989)

De keuze welke copingstrategie uiteindelijk toegepast wordt is afhankelijk van zowel omgevingsfactoren als persoonlijke karakteristieken (Boyd, Lewin & Sager, 2009). De persoonlijkheid en persoonlijke eigenschappen van mensen hebben invloed op welke copingstrategie er uiteindelijk gehanteerd wordt (Carver & Connor-Smith, 2010). Introverte mensen zijn bijvoorbeeld eerder geneigd om emotiegerichte copingstrategieën te gebruiken terwijl extraverte mensen de voorkeur hebben voor probleemgerichte strategieën (Carver & Connor-Smith, 2010). Daarnaast is gebleken dat als managers de paradox als ongemakkelijk zien of als dreigend ervaren, ze zich

willen verdedigen (Smith & Lewis, 2011). Dit zou betekenen dat er een emotiegerichte copingstrategie gehanteerd zal worden. Uit onderzoek van Lewis en Frydenberg (2002) is wel gebleken dat managers eerder kiezen voor probleemgerichte copingstrategieën dan voor emotiegerichte copingstrategieën. Uit eerder onderzoek van Quinn (1988) bleek al dat leiders rekening moeten houden met onverenigbare uitersten. Dit suggereert dat leiders ook rekening moeten houden met zowel het geven van flexibiliteit als stabiliteit zoals weergeven in het concurrerende waarde model van Quinn (1988). Een hoog niveau van leiderschapsontwikkeling wordt volgens hem gekenmerkt door het vermogen om met deze extremen te kunnen omgaan, terwijl een laag niveau van leiderschapsontwikkeling wordt gekenmerkt door een gebrek aan dit vermogen. Daarnaast hebben Folkman en Lazarus (1984) de theoretische assumptie gelegd dat probleemgerichte copingstrategieën voornamelijk gebruikt worden als reactie op werkgerelateerde gebeurtenissen. Echter zijn mensen wel eerder geneigd te kiezen voor emotiegerichte copingstrategieën als ze het idee hebben weinig invloed te hebben op de situatie (Steenbergen, 2017). Terwijl Gilbert en Sutherland (2013) stellen dat een manager wel degelijk ervoor kan zorgen dat autonomie en sturing naast elkaar kunnen komen te staan. Dit impliceert dat zij van mening zijn dat managers de paradox kunnen hendelen. Vanwege bovenstaande bevindingen van diverse auteurs is de verwachting dat managers binnen zelfsturende teams probleemgerichte copingstrategieën zullen hanteren om stressvolle situaties aan te pakken of de impact van de situatie te verminderen. De actieve aanpak moet gebruikt worden om ervoor te zorgen dat autonomie en zelfsturing respectievelijk naast elkaar kunnen komen te staan (Gilbert & Sutherland, 2013), ofwel dat moet ervoor zorgen dat managers om kunnen gaan met de paradox die aanwezig is in hun rol.

2.4 Spanning tussen sturing en autonomie in leiderschapsrollen

Verschillende rollen van leiderschap weergeven een andere manier hoe managers invulling geven aan hun functie als manager. Door middel van de rol die managers uitoefenen scheppen zij bepaalde verwachtingen die men associeert binnen deze rol. Het feit dat de persoonlijkheid en persoonlijke eigenschappen van mensen invloed hebben op welke copingstrategie er uiteindelijk gebruikt wordt (Carver & Connor-Smith, 2010) en de rol van leiderschap ook afhankelijk is van iemands persoonlijkheid en persoonlijke eigenschappen wordt er verwacht dat hier een

overlap in aanwezig zal zijn.

In de rol van de manager als mentor ligt de focus op het helpen van anderen door middel van empathie en aandacht (Yang, 2007). De rol houdt in dat er een grote emotionele betrokkenheid is en dat de manager een grote zorg heeft voor anderen (Konradt & Hoch, 2007). Vanwege de hoge emotionele betrokkenheid kan het zijn dat een manager dicht bij het team staat en het moeilijk vindt om het team los te laten, waardoor het extra lastig kan zijn om om te gaan met de spanning tussen het geven van sturing aan het team of juist het aan het team overlaten waardoor een manager in deze rol de paradox probeert te vermijden. Anderzijds is de manager in deze rol erg mensgericht is, waardoor het zou kunnen zijn dat de manager zelf ook sociale steun zoekt om om te kunnen gaan met deze spanning. Hierbij kan een manager zowel hulp vragen aan anderen, als gevoelens delen over de situatie met anderen (Carver e.a., 1989). Het bovenstaande kan gezien worden als probleemgerichte strategie. De verwachting is als een manager in de rol van mentor besluit het probleem niet actief aan te pakken dat de manager naar alle waarschijnlijkheid het probleem probeert te vermijden (Bijlstra e.a., 1994). Als een manager het probleem wel actief aanpakt zal een manager in deze rol steun zoeken bij collega managers. Wegens de verwachting dat er een hoge emotionele betrokkenheid is bij het team vanuit de manager, wordt er verwacht dat deze manager ook een hoge emotionele betrokkenheid heeft onderling met manager collega's.

Een manager in de rol van coach is gericht op het stellen van vragen aan werknemers om hen te prikkelen (Berg & Karlsen, 2013). Door middel van begeleiding en steun moeten de prestaties van werknemers continu verbeteren (Joo e.a., 2012). Uit eerder onderzoek is al gebleken dat te veel coaching leidt tot verlies van autonomie voor het team. Daarom is het voor een manager erg belangrijk hier alert op te zijn en een juiste balans te vinden tussen het sturen van het team en het geven van autonomie aan het team (Morgeson, 2005). Volgens Berg en Karlsen (2013) verbetert coaching iemands vaardigheden in het omgaan met rolconflicten. Daarnaast zorgt de rol van coach voor een groter zelfbewustzijn, vergroot de assertiviteit en versterkt het vertrouwen. De verwachting is dat door een hoog zelfbewust de manager de situatie die stressvol lijken te zijn beter begrijpen. Hierdoor kunnen dergelijke situaties worden vermeden of kan de situatie actief

aangepakt worden (Berg & Karlsen, 2013). De probleemgerichte copingstrategie die gehanteerd zou kunnen worden is het actief aanpakken waardoor er gekeken wordt naar de situatie van het probleem. Hoewel in het bovenstaande vermijding genoemd is, wordt hier niet bedoeld vermijding van het probleem door middel van de focus op iets anders te leggen maar meer het voorkomen alvorens er een probleem ontstaat. Naast het actief aanpakken kan een coach zich ook focussen op een positieve zelfinstructie. Door een groter zelfbewustzijn en een hogere mate van vertrouwen kan een manager een duidelijk doel hebben. Duidelijke doelen zijn op hun beurt weer gerelateerd aan positieve emoties die een buffer vormen tegen stress (Berg & Karlsen, 2013). Daarnaast kan positieve zelfinstructie ook een manier zijn om om te kunnen gaan met stress. Door een beter zelfmanagement kunnen managers negatieve gedachten die tot stress leiden beter relativeren (Berg & Karlsen, 2013).

De manager in de rol van facilitator is erop gericht dat een manager cohesie in het team moet bevorderen, participatie moet bewerkstelligen en conflicten moet oplossen (Denison, Hooijberg & Quinn, 1995). Een manager zal in deze functie de groep aanmoedigen verantwoordelijkheid te nemen (MacNeil, 2001). Hierdoor kan worden verwacht dat een facilitator relatiegericht te werk gaat om op een juiste manier om te gaan met de spanning tussen enerzijds sturing en anderzijds autonomie geven. De manager zou een beroep kunnen doen op zijn collega's om sociale steun te krijgen of informatie in te winnen. Gezien de manager in zijn teams een grote cohesie wil proberen, is de verwachting dat managers dit zelf onderling ook hebben waardoor de manager een beroep zal doen op zijn/haar collega's.

De rol van de manager als monitor is voornamelijk bezig met het controleren en observeren van werknemers tijdens de werkzaamheden (Spreitzer e.a., 1999). Werknemers kunnen op deze manier een hoge mate van autonomie hebben, maar er zijn altijd een paar momenten van controle nodig om effectiviteit te behouden (Langfred, 2004). Hierbij moet gelet worden op het feit dat dit kan leiden tot een gevoel van controle bij werknemers waardoor het gevoel van autonoom te kunnen werken wegvalt (Spreitzer e.a., 1999). Het is lastig voor managers een balans te vinden in welke mate van controle tot een positief effect leidt. Verwacht wordt dat de copingstrategie die pas bij deze managers actief aanpakken is. Een manager analyseert dan het probleem nogmaals om vervolgens doelgericht en met vertrouwen te werk te gaan om het probleem op te lossen (Bijlstra e.a., 1994).

Managers die de rol van monitor hebben, voeren doelgericht controles uit waardoor vooraf bepaald kan worden hoe vaak en wanneer waardoor duidelijk is in hoeverre de autonomie bij het team ligt. Middels deze manier kunnen managers doelgericht een balans vinden in de hoeveelheid autonomie die ze geven tegenover de hoeveelheid sturing.

De rol van de manager als coördinator is zowel participatief als directief (Kahai e.a., 1997). Belangrijkste taken zijn de coördinatie van taken, oplossen van problemen en onderhouden van structuur (Wakefield e.a., 2008). Gevaar van de rol van manager als coördinator is dat die te snel heel sturend wordt voor een team waardoor autonomie wegvalt. Gevaar is dat managers in deze rol moeilijk autonomie kunnen geven waardoor verwacht wordt dat managers de strategie van dan wel vermijding dan wel emoties uiten hanteren. Beide manieren van coping vallen onder emotiegericht waardoor ze problemen, die geassocieerd kunnen worden met een toename van stress, links laten liggen.

3. Methoden

Dit hoofdstuk is erop gericht om het onderzoek methodisch te verantwoorden. Het onderzoeksdesign dat gekozen is binnen dit onderzoek wordt uitgelegd, waarna vervolgens ingegaan wordt op de onderzoekspopulatie en op basis waarvan deze is geselecteerd. Daarnaast wordt onderbouwd op welke manier dataverzameling- en analyse gedaan is. Bovendien wordt er ingegaan op zowel de validiteit als betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Het doel van dit onderzoek komt voort uit een praktijkgerichte vraag. Door middel van literatuuronderzoek is de vraag specifieker geworden. Hierdoor kunnen theorie en praktijk tegelijkertijd voorkomen. Dit heeft als resultaat dat de uitkomsten van dit onderzoek zowel een bijdrage leveren aan de theoretische kennis als dat ze praktisch toepasbaar zijn voor de onderzoeksorganisatie.

3.1 Onderzoeksdesign

In dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van een kwalitatieve manier van onderzoek doen. Kwalitatief onderzoek heeft vaak als doel nieuw inzichten te verweven in een eerder onderbelicht onderwerp, een voorlopige theorie te ontwikkelen of processen in menselijke interacties te ontdekken (Jensen & Laurie, 2016). Dit onderzoek is zowel beschrijvend als exploratief van aard. Er is al veel literatuur te vinden over leiderschapsrollen en copingstrategieën. Dit onderzoek zal als doel hebben deze kennis te verbeteren. Hoewel er al veel literatuur over zowel copingstrategieën beschikbaar is, als over verschillende leiderschapsrollen is deze relaties nog niet eerder onderzocht. Dit maakt dat dit gedeelte van dit onderzoek ook exploratief van aard is. Op basis van al bestaande literatuur zijn er vermoedens over de overlap die zou kunnen bestaan tussen verschillende leiderschapsrollen en copingstrategieën (Van Der Velde, Jansen & Dijkers, 2018). Aangezien dit onderwerp onderzocht wordt in de dagelijkse realiteit in de context van een specifieke organisatie en de praktijkvraag het vertrekpunt was van dit onderzoek maakt dat de onderzoeksstrategie een casestudy is (Van Der Velde e.a., 2018).

3.2 Methoden

Binnen dit onderzoek ligt de nadruk op ervaringen van individuen die onderzocht worden. Het gaat om ervaringen die zij hebben van hun omgeving, over hun eigen gedrag en het gedrag van anderen (Bryman, 2003). De onderzoeksmethoden die

gehanteerd worden binnen dit onderzoek zijn semigestructureerde interviews. Deze onderzoeksmethoden past bij het onderzoeksdesign omdat het een unieke mogelijkheid biedt om inzicht te krijgen in persoonlijke ervaringen, ideeën en omstandigheden van de respondenten (Jensen & Laurie, 2016). Hierdoor kan er direct en gedetailleerd inzicht verkregen worden in het denken en gedrag van mensen. Een semigestructureerd interview stelt respondenten in staat om vrijelijk te antwoorden op basis van persoonlijke reflectie, kennis en ervaring. Daarnaast legt het een intensieve focus op het perspectief van één individu waardoor duidelijk naar voren kan komen hoe managers momenteel omgaan met de spanning tussen enerzijds autonomie en anderzijds sturing (Jensen & Laurie, 2016). Om tot inzichten te komen hoe managers de spanning tussen enerzijds het geven autonomie en anderzijds het geven sturing ervaren en hoe ze met deze spanning omgaan is het doen van semigestructureerde interviews uitermate geschikt. Door vooraf een literatuurstudie gedaan te hebben kan er gekeken worden welke rol van manager succesvol toegepast kan worden.

Semigestructureerde interviews zijn gebaseerd op een lijst van open vragen met follow-ups. De topiclijst identificeert de onderwerpen die behandeld moeten worden in belang van het onderzoek waarbij de mogelijkheid aanwezig is om nieuwe dingen te horen van respondenten (Jensen & Laurie, 2016).

Daarnaast zal de onderzoeksmethoden aangevuld worden met een observatie. Saunders en Lewis (2012) stellen dat observaties kunnen bijdragen aan het verrijken van onderzoeksgegevens. Observatie is een onderzoeksmethoden waarbij de onderzoeker kan waarnemen wat zich afspeelt in de context (Boeije, 2005). Middels participerende observaties kan men het onderwerp vanuit het perspectief van de respondent bekijken (Boeije, 2005). De observatie binnen dit onderzoek heeft als doel inzicht te krijgen hoe de manager en het team met elkaar in interactie staan. Er is de mogelijkheid om de observatie te kunnen doen gedurende de 'vitale teams' implementatiesessies. Op deze manier kan geanalyseerd worden hoe Vitalis de werknemers inlicht over de rol van manager en hoe de manager zijn rol eventueel verkondigd. Gedurende de implementatiesessie is er gekeken of de rol overeenkomt met hoe managers hun gedrag beschouwen en wat zij relevant achten in hun rol. Discrepancie hiertussen zou ertoe kunnen leiden dat de rol van manager binnen de organisatie nog niet duidelijk genoeg is weggezet. Tevens is het belangrijk

dat beleidsdocumenten van Vitalis en het functieprofiel van de manager vitale teams geanalyseerd is alvorens gestart is met het houden van interviews. Dit heeft als doel dat de interviewer zich bewust is van het feit dat een manager mogelijk kan zeggen dat hij of zij op een bepaalde manier te werk gaat maar dat bij doorvragen een andere manier van leiding geven naar voren kan komen. Daarnaast is het voor de aanbevelingen essentieel dat de onderzoeker weet wat er in de huidige beleidsdocumenten en functieprofiel staat voordat er aanbevelingen gedaan worden die nu al worden toegepast.

3.3 Respondenten

De respondenten binnen dit onderzoek zijn de managers van de zelfsturende teams, vitale teams, binnen Vitalis. Deze managers zullen geïnterviewd worden om te kijken hoe zij hun leiderschapsrol momenteel ervaren en hoe zij binnen deze rol om kunnen gaan met de spanning die aanwezig is tussen enerzijds het geven van autonomie aan het team en anderzijds het geven van sturing.

Vitalis bestaat uit zes resultaat verantwoordelijke eenheden (hierna te noemen RVE). Gekozen is om alleen de managers die werkzaam zijn binnen de RVE woonzorgconcepten, intensieve zorg, revalidatie, wijkzorg en residenties, mee te nemen in dit onderzoek. Ten eerste is gekozen voor deze RVE's aangezien uit de literatuur blijkt dat zowel verpleeghuizen als wijkzorg goede condities laten zien voor de implementatie van zelfsturende teams (Yeatts e.a., 2004; Maurits e.a., 2017). Ten twee zijn de andere twee RVE's buiten beschouwen gelaten wegens een gehele andere werkwijze en een andere *span of control*. Dit zou dit onderzoek te complex maken.

Momenteel zijn er 31 managers die vitale teams aansturen werkzaam binnen Vitalis. De gemiddelde leeftijd van deze groep is 51 jaar, de verdeling man vrouw is zeven mannen en 24 vrouwen (een 23%/77% verhouding) en het gemiddelde aantal dienstjaren komt uit op zestien jaar. Uiteindelijk heb ik van deze 31 manager vitale teams er 21 benaderd gebaseerd op het feit dat mensen die pas enkele maanden werkzaam zijn als manager vitale teams weinig kunnen vertellen betreffende hun rol. Uiteindelijk zijn er negentien managers geïnterviewd. Het gemiddelde dienstverband van de geïnterviewde managers is afgerond vijftien jaar. De man/vrouw verhouding is vier mannen om vijftien vrouwen. Bovenstaande duidt erop dat steekproef overeenkomt met de onderzoekspopulatie. Bij kwalitatief onderzoek is het belangrijk

dat het concept bekeken wordt vanuit alle perspectieven om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de situatie. Als de steekproef overeenkomt met de onderzoekspopulatie dan is dit bereikt.

Belangrijk mee te nemen is dat de functie van manager vitale teams omstreeks 2015 is ontstaan. Veertien van de geïnterviewde managers zijn direct op de functie van manager vitale teams gekomen en vijf van de geïnterviewde managers zijn later op deze functie gekomen.

3.4 Procedure

Door middel van het contact dat er al was met Vitalis was er snel toegang tot de mailadressen van de geselecteerde onderzoekspopulatie. Er is voor gekozen om elke respondent apart persoonlijk te benaderen via de mail waardoor er verwacht werd dat de reactiesnelheid sneller was dan bij het versturen van een groepsmail. In de mail zijn tevens de namen van betrokken medewerkers van Vitalis binnen dit onderzoek opgenomen waardoor verwacht werd dat managers het belang inzagen van dit onderzoek. De mail die verstuurd is naar medewerkers van Vitalis is opgenomen in bijlage nummer 1.

In de mail is opgenomen dat de interviews zullen plaatsvinden op een locatie van Vitalis die de respondent als voorkeur heeft. Hierdoor was de hoop de medewerkers minder ongemak zouden ervaren om deel te nemen aan het onderzoek. In de mail is tevens opgenomen dat gepland was om de respondenten te interviewen gedurende week 17 tot en met week 20. In week 16 zijn de managers benaderd. De responsgraad was meteen erg hoog waardoor er maar naar vier mensen een herinneringsmail is gestuurd na twee weken. Uiteindelijk hebben de interviews plaatsgevonden in een tijdsvak van vier weken, waarbij voornamelijk in de weken 19 en 20 veel interviews hebben plaatsgevonden.

Elk interview is met toestemming van de respondent opgenomen zodat deze later nauwkeurig uitgewerkt konden worden in transcripten. Het opnemen van interviews is erg belangrijk vanwege het feit dat het geheugen van mensen feilbaar is (Van der Velde e.a., 2018). De toestemming voor het opnemen van het gesprek en tevens het bewaren van opgenomen audio is vastgelegd in een toestemmingsverklaring welke opgenomen is in bijlage nummer 2. Van de respondenten koos één iemand ervoor om niet de toestemmingsverklaring in te vullen maar de toestemming mondeling vast te leggen welke ook is opgenomen. Dit

betreft interview nummer 5. De verzamelde onderzoeksdata wordt opgeslagen in YODA waar het binnen drie maanden na afstuderen uit verwijderd wordt.

De meeste interviews hebben plaats gevonden in de kantoren van de managers. Het is van belang dat een respondent vrijuit kan spreken omdat bij interviews het risico op sociaal wenselijk antwoord groot is (Van der Velde e.a., 2018). Elk interview is gestart met een korte introductie betreffende de inhoud van dit onderzoek waarna bij elk interview de vraag is gesteld hoe iemand op deze functie terecht is gekomen.

Twee respondenten wilden graag samen met mij in gesprek gaan. Hoewel het eventuele sociale wenselijke antwoorden kan opleveren als iemand praat in het bijzijn van zijn collega, is dit toch eenmaal gedaan om de toegankelijkheid van het onderzoek zo laag mogelijk te houden. Tevens is bij ditzelfde interview een respondentenwisseling geweest. Eén van de twee respondenten kon wegens een gebeurtenis niet aansluiten, de andere respondent heeft er toen voor gezorgd dat er een andere manager vitale teams aanschoof bij het gesprek. Hierdoor is er ook één manager meegenomen in dit onderzoek die pas kort werkzaam is bij Vitalis.

Hiernaast is nog één observatie gehouden gedurende de implementatiesessie van zelfsturing. Deze observatie werd gehouden bij een team die in fase twee zat en momenteel nog niet heel zelfsturend was.

3.5 Topiclijst

De structuur van het interview is mede bepaald door de topiclijst die vooraf is opgesteld. De topiclijst is tot stand gekomen door de concepten die behandeld zijn in het theoretisch kader. De topiclijst is onderhevig geweest aan tweemaal een controle waardoor eventuele vooraf vergeten onderwerpen wel werden meegenomen. Ten eerste is de topiclijst gecontroleerd door mijn begeleider vanuit de universiteit. Daarnaast was het belangrijk dat de topiclijst ook gecontroleerd is door iemand van de organisatie, dit omdat deze persoon de taal spreekt van de organisatie waardoor vragen eventueel herschreven konden worden. Dit is minimaal gebeurd. De topiclijst is opgenomen in bijlage nummer 3.

Om allereerst iets over de achtergrond van de respondenten te weten te komen is besloten om te vragen naar hoe ze op deze functie terecht zijn gekomen. Ook is er gevraagd meer informatie te geven omtrent de vitale teams die zij onder zich hebben, hierbij valt te denken aan de omvang en vitaliteit van de teams. Vanaf

dit punt is er vervolgens voortborduurde op de theorie die gebruikt is binnen dit onderzoek. Door de veelvoud aan definities van zelfsturende teams is allereerst besloten om te vragen hoe zij de zelfsturende teams binnen Vitalis zien. Op deze manier kan er al inzichtelijk gemaakt worden in hoeverre een manager gestuurd werkt of meer op autonomie berust. Vervolgens wordt er ingezoomd op de rol die managers innemen binnen teams en wat hun perspectief hierop is. Deze vraag is allereerst breed in gestoken door de vraag: *“hoe ziet u uw eigen rol als manager binnen de vitale teams?”*. Door middel van follow-ups is er ingezoomd op de verschillende leiderschapsrollen die besproken zijn in het theoretisch kader. Hierbij valt te denken aan het managen van een team op basis van persoonlijke benadering en in hoeverre een manager de resultaten van een team nog controleert. Vervolgens wordt er ingezoomd op het geven van autonomie en sturing aan een team. Door middel van dit topic wordt er gekeken hoe autonoom de teams momenteel zijn enerzijds en anderzijds hoeveel sturing ze eigenlijk nog nodig hebben. Dit wordt gevraagd aan de hand van de vraag: *“hoe autonoom kunnen werknemers op dit moment opereren in een vitaal team?”* En *“in hoeverre en in welke mate is sturing van het team vereist naar jouw mening om goede zorg te leveren?”*. Hierbij wordt gekeken wat de visie van de manager hierop is. Tot slot wordt er gekeken of er momenten zijn waarop een manager spanning ervaart tussen sturing en autonomie en hoe diegene hiermee omgaat. Dit wordt bevestigd aan de hand van het volgende: *“Heeft u wel eens te maken gehad met een situatie waar u sturing wilde geven maar u eigenlijk wist dat het team autonoom te werk moest gaan?”*. Door middel van follow-ups, die ingaan op hoe om te gaan met zo'n situatie, wordt er getracht te kunnen onderzoeken hoe een manager omgaat met een specifieke spanningssituatie.

3.6 Data-analyse

Belangrijk om vooraf te melden is dat de analyse bij kwalitatief onderzoek niet pas plaats vindt nadat alle gegevens verzameld zijn. Gedurende de interviews zelf vindt er al een eerste analyse plaats aangezien een interviewer geregeld het interview zal samenvatten om goed door te kunnen vragen (Van Der Velde e.a., 2018).

Nadat de interviews getranscribeerd zijn, zijn de transcripten gecodeerd met behulp van het kwalitatieve data-analyse programma Nvivo. Coderen is een proces waarbij de transcripten zorgvuldig geanalyseerd worden, waardoor thema's en

relaties tussen thema's ontdekt kunnen worden. Er wordt bij coderen onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Open coderen gebeurt in de eerste fase waarbij fragmenten uit transcripten die betrekking hebben op dezelfde thema's worden ondergebracht onder één code. Fragmenten die betrekking hebben op aspecten die voortkomen uit de literatuur kunnen deductief gecodeerd worden. Inductief coderen is van toepassing als het gaat om nieuwe aspecten die nog niet eerder genoemd zijn. De tweede stap is Axiaal coderen, hierbij worden codes kritisch bestudeerd en met elkaar vergeleken. Dit leidt ertoe dat codes worden samengevoegd of worden ondergebracht onder overkoepelende codes. Als laatste zal er over worden gegaan op selectief coderen. Bij selectief coderen wordt er gezocht naar relaties tussen verschillende codes.

3.7 Kwaliteit van het onderzoek: betrouwbaarheid en validiteit

Twee belangrijk criteria die de kwaliteit van het onderzoek aangeven zijn validiteit en betrouwbaarheid (Boeije, 2010). Bij de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek gaat het over de compleetheid van de onderzoeksmethoden. Een hoge betrouwbaarheid is aanwezig als bij herhaling van waarnemingen gelijke uitkomsten worden getrokken (Boeije e.a., 2009). Validiteit wordt beschreven als de vraag of de waarneming de werkelijkheid daadwerkelijk dekt (Boeije e.a., 2009).

3.7.1 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid gaat erover of herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten zal opleveren. Doordat het proces van het onderzoek in de methoden verantwoord is, is eventuele herhaling van het onderzoek mogelijk. De topiclijst geeft weer welke onderwerpen er zijn behandeld gedurende de interviews en welke vragen er gesteld zijn, bij vervolgonderzoek kan deze topiclijst nogmaals gebruikt worden. Hierdoor is het onderzoek dus repliceerbaar wat de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroot (Boeije e.a. , 2009).

Daarnaast wordt de betrouwbaarheid in dit onderzoek verhoogd omdat alle interviews opgenomen zijn. Dit maakt dat de interviews getranscribeerd konden worden waarna alle teksten gecodeerd konden worden. Hierdoor wordt de kans verkleind om belangrijke informatie te verliezen of te vergeten gedurende de data analyse. Een andere factor die de betrouwbaarheid van dit onderzoek verhoogd is

het afnemen van interviews in een gesloten ruimte. Hierdoor wordt het risico op sociaal wenselijke antwoorden verkleind waardoor de betrouwbaarheid van de data vergroot.

Een nadeel van de onderzoeksmethoden die gehanteerd is in dit onderzoek, semigestructureerde interviews, is dat een bedreiging kunnen vormen voor de betrouwbaarheid. Het doen herhalen van interviews zou kunnen leiden tot andere resultaten. Hierdoor is gekozen om de topiclijst strikt te volgen en vlak voordat het interview afgelopen was deze nog door te nemen zodat er geen onderwerpen onbehandeld blijven.

3.7.2 Validiteit

Bij validiteit wordt er gekeken of er wordt gemeten wat men beoogt te meten. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit gaat erover dat onderzoekers in hun onderzoek beschrijven wat ze ook hadden willen beschrijven (Boeije, 2010). Externe validiteit gaat over de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dit houdt in of de onderzoeksconclusies ook gelden voor een omgeving buiten de onderzoeksomgeving. Denk bijvoorbeeld aan andere populaties, tijden en plaatsen (Boeije e.a. , 2009).

De interne validiteit in dit onderzoek is gewaarborgd door het opstellen van een topiclijst vanuit een theoretisch fundament. Daarnaast is de topiclijst een tweetal gecontroleerd door betrokkenen van dit onderzoek, hierdoor kan er vanuit worden gegaan dat er de juiste dingen gevraagd worden. Dit omdat het uitwisselen van meningen en visies helpt om ervoor te zorgen dat alle relevante onderwerpen aan bod komen en dat de vragen wel degelijke de beoogde concepten meten (Boeije, 2010). Belangrijk is dat deze topiclijst ook gecontroleerd is op vaktaal van werknemers van de organisatie waardoor kans op onduidelijke taal gedurende het interview verkleind is.

De externe validiteit van dit onderzoek is minimaal aangezien het een onderzoek betreft binnen één ouderenorganisatie in Nederland. Dit maakt dat de resultaten van dit onderzoek nauwelijks generaliseerbaar zijn.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten besproken worden. De resultaten zijn gebaseerd op de interviews met negentien managers van zelfsturende teams. Respondenten hebben tijdens de interviews hun meningen en ervaringen over het managen van een zelfsturend team gedeeld. In het eerste deel zal er gekeken worden naar specifiek het zelfsturende team aan wie deze manager leiding geven, Hoofdvragen daarin zijn wat is de perceptie van managers betreffende een vitaal team, hoe autonoom opereren vitale teams en wat zijn belangrijke kenmerken van deze teams. In het tweede deel zal er gekeken worden naar hoe managers hun eigen rol zien, wat ze belangrijk achten in hun rol als manager en waarom managers van belang zijn in zelfsturende teams. In het laatste deel van dit hoofdstuk wordt er ingezoomd op de spanning tussen enerzijds het geven van autonomie en anderzijds het geven van sturing aan een team en hoe een manager met deze spanning omgaat.

Gedurende dit hoofdstuk zal er gebruik worden gemaakt van citaten om bepaalde bevindingen te ondersteunen of bewijsmateriaal te weergeven.

4.1 Vitaal team

4.1.1 Perceptie vitale teams

Door te vragen hoe managers vitale teams beschouwen is gebleken dat de helft van de respondenten het voornamelijk belangrijk vindt dat de vitale teams hun verantwoordelijkheid nemen om goede zorg te leveren aan bewoners. Dit betekent dat ze niet de verantwoordelijkheid hoeven dragen voor de randvoorwaarden die nodig zijn om goede zorg te leveren, te denken valt aan het beheren van financiën of het aannemen van nieuw personeel. Dit blijkt ook uit onderstaande citaten:

“Dus gewoon echt zorgen dat het team doet wat die leuk vindt en het zorgproces bewaken maar meer niet.” (respondent 12)

“Het doel wat ik wil bereiken is dat ik, relatief gezien, tevreden bewoners heb en mensen die op basis van wat ze kunnen het maximaal haalbare doen. Het zorgproces in werking is.” (respondent 9)

Daarnaast beschrijven nog twee andere respondenten dat het gaat om zelforganiserende teams en niet om zelfsturende teams.

Eén manager heeft maar aangegeven dat een team verantwoordelijk moet zijn voor alle processen, dit betekent zowel voor levering van zorg als voor randvoorwaarden die daaromheen nodig zijn om die goede zorg te leveren, zoals onderstaand citaat ook weergeeft:

“Volgens mij het hele proces. Zij doen ook de selectie van nieuwe medewerkers zoveel mogelijk he. Uhm nieuwe klanten beoordelen of die passen. Dus eigenlijk alle onderdelen probeer ik bij de teams te leggen.” (respondent 4)

Belangrijk om hierbij op te merken is dat de voormalige functie van bovengenoemde respondent een managersfunctie is geweest. Als enige van de respondenten had deze respondent hiervoor een managersfunctie. Dit is een aspect dat ertoe kan leiden dat hij/zij gewend was in zijn/haar functie meer taken of verantwoordelijkheden bij teams neer te leggen dan de voormalig hoofden.

Bovenstaand zou kunnen impliceren dat de respondenten de vitale teams nog niet als volledig zelfsturend beschouwen omdat ze voornamelijk zelfsturend zijn in het leveren van zorg maar deze verantwoordelijkheid nog niet nemen voor de randvoorwaarden die daaromheen nodig zijn. bovenstaand betreft echter een perceptie over vitale teams waarin wellicht een mening over zelfsturing verankerd zit. Daarom is het van belang dat er in de volgende paragraaf gekeken wordt naar hoe autonoom teams daadwerkelijk opereren volgens de managers.

4.1.2 Autonomie vitaal team

Het meest opvallend is dat managers allereerst voornamelijk benoemen dat de mate waarin een team autonoom kan operen per team sterk verschillend is. Dat blijkt ook uit de onderstaande twee citaten:

“Interviewer: En hoe vitaal zijn die teams? Of in ieder geval hoeveel verantwoordelijkheid nemen die teams?”

Respondent: dat is natuurlijk wisselend per team.” (respondent 13)

“Dus ik heb drie hele verschillende teams en ja hoe ze hun verantwoordelijkheid nemen is per medewerker wel verschillend en als team geheel zie ik ook 3 verschillen.” (respondent 15)

Hoewel de mate van autonomie verschilt per team, stellen de meeste managers dat hun werknemers autonoom kunnen werken in teams als het gaat om het leveren van zorg aan bewoners. Onderstaand citaat weergeeft twee respondenten die spreken over verantwoordelijkheid betreffende het zorgproces:

“En zorgen dat daar de goede zorg is want dan doen ze allemaal zelf.” (respondent 11)

“Eigenlijk alles wat dagelijks gebeurt op die vloer daar hebben ze heel veel eigen regie in.”

(respondent 17)

Twee van de negentien respondenten stellen maar dat autonomie nog niet aanwezig is in de teams.

Daarnaast hebben enkele respondenten ook aangegeven dat de teams op financieel gebied niet autonoom te werk kunnen gaan. Van de zes respondenten die gesproken hebben over de autonomie betreffende de financiën, stellen ze alle zes dat die verantwoordelijk er nog niet is. Hoewel bewustwording op financieel gebied alsmear groter wordt, zullen de betreffende managers de verantwoordelijkheid over de financiën nog niet geven aan teams om twee redens: (1) kennis over financiën is er nog onvoldoende; en (2) teams krijgen dan teveel verantwoordelijkheid dan ze eigenlijk aankunnen. Onderstaande citaten weergeven twee managers die spreken over het geven van verantwoordelijkheid betreffende de financiën

“Of ze het financieel helemaal kunnen uitleggen dat weet ik niet, maar ze weten wel welke kaders er zijn of waar ze naartoe kunnen. ja dat weten alle teams.” (respondent 10)

“En uhm dat financiële ligt ook gewoon bij mij, en niet bij hun. En daar heb ik eigenlijk ook wel bewust voor gekozen omdat ik vind dat ze daar nog niet mee lastig gevallen moeten worden.”

(respondent 3)

4.1.3 Rolverdeling

Uit de interviews blijkt dat het voor een vitaal team heel belangrijk is dat werknemers verantwoordelijkheid nemen voor bepaalde taken, zoals roosterplanning en melding incidenten cliënten, en dat deze verantwoordelijkheid ook duidelijk toegewezen is aan werknemers binnen de teams. Binnen de teams, die onderzocht zijn in dit onderzoek, wordt de verantwoordelijkheid voor een bepaalde taak onderling verdeeld door iemand tot ‘aandachtsvelder’ te benoemen. Een aandachtsvelder is een werknemer binnen het vitale team dat de verantwoordelijkheid heeft voor een

bepaald aandachtsgebied zoals wondzorg of meldingen incidenten cliënten. Zes manager hebben expliciet benoemd dat ze het voor de verdeling van de aandachtsgebieden van belang vinden dat werknemers doen wat ze leuk vinden of waar ze affiniteit mee hebben. Drie respondenten hebben gezegd dat het dan mogelijk zou kunnen zijn dat één werknemer meerdere aandachtsgebieden heeft en minder in de zorg staat ten opzichte van een andere werknemer die dan meer in de zorg staat. Volgens de managers schuilt hier echter het gevaar dat de teams op deze manier fragiel kunnen worden. Als er een werknemer vertrekt die bepaalde verantwoordelijkheden had binnen het team en niemand kan deze verantwoordelijkheden overnemen, zakt het team plots klap in elkaar. Dat blijkt ook uit onderstaande:

“Kijk die taken zijn allemaal wel goed verdeeld. Er is vaak een back-up en ik waak er een beetje voor dat teveel mensen teveel grote rollen hebben. Want als die gaan dan heb je een probleem.”

(respondent 4)

Zonder specifiek vorige reden te noemen stellen twee respondenten dan wel dat het belangrijk is om per aandachtsgebied twee verantwoordelijke werknemers te hebben. Op deze manier zou stabiliteit binnen een team beter verzekerd worden

“Uhm, dus in die zin als je kijkt naar het hele principe van zelforganisatie, uhm heb je voor elk aandachtsveld twee aandachtsvelders.” (respondent 7)

4.1.3.1 Primaire rol voor verpleegkundige

Binnen de onderzoeksorganisatie zijn, tijdens de reorganisatie in 2015, de coördinatoren uit de teams gehaald. Echter is er opgemerkt dat er nog vaak een coördinerende verpleegkundige in dienst is, dan wel informeel, dan wel via een andere benaming van regie verpleegkundige, kwaliteitsverpleegkundige of senior verpleegkundige. Ditzelfde gegeven is bekrachtigd in de observatie waar opviel dat teams vaak wachten tot de coördinerende verpleegkundige ging praten. Ook viel het op dat deze persoon vaak kwam met ideeën en oplossingen.

Zeven respondenten noemen deze verpleegkundige hun rechterhand, zoals uit onderstaand citaat blijkt:

“En naast mij heb ik een senior verpleegkundige aangenomen, die staat ook boven de teams en dat is ook een beetje mijn rechterhand maar die vervangt mij niet in de leidinggevende rol maar wel in mijn afwezigheid is ze het aanspreekpunt.” (respondent 3)

Met deze verpleegkundige heeft een manager het meeste overleg, is hij of zij zijn/haar ogen en oren van de afdeling en zijn zij hun plaatsvervanger in het team bij afwezigheid. Naast de rechterhand spreken negen managers ook uit dat deze verpleegkundige coördinerende taken hebben. Onderstaande respondent beschouwt de coördinerende taak als een aandachtsgebied die deze verpleegkundige dan oppakt.

“Die doet wel de coördinerende taken. Dat is haar aandachtsgebied zegmaar.” (respondent 1)

De verantwoordelijkheid voor dit aandachtsgebied kan als het coördinerende aandachtsgebied gezien worden waardoor je kunt spreken van een goede rolverdeling. Echter is deze verantwoordelijkheid zo overkoepelend waardoor uit de interviews blijkt dat de stabiliteit van een team in gevaar kan komen. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

“kijk een team kan hartstikke stabiel zijn maar al valt er één persoon die een bepaalde rol heeft in een team weg dan kan heel zo’n team naar beneden zaken.” (respondent 13)

Hoewel managers beseffen dat deze rol niet hiërarchisch van aard is, benadrukt één respondent dat het verkapte teamleiders zijn. Een andere manager benadrukt daarbij dat het naar zijn/haar inziens niet de bedoeling moet zijn van zelfsturing.

Onderstaand citaat weergeeft dat:

Interviewer: *“Want eigenlijk door ze regieverpleegkundige of kwaliteitsverpleegkundige of hoe dan ook te noemen roep je eigenlijk de oude coördinatoren weer tot leven?”*

Respondent: *“Ja en dat is in mijn beleving niet de bedoeling.” (respondent 18)*

Ondanks het besef dat de regie, senior- of kwaliteitsverpleegkundige verkapte teamleiders kunnen zijn, spreken vijf respondenten uit dat ze deze personen nodig hebben om te weten hoe het met de teams gaat. Eén respondent stelt hoe vaak hij/zij ook op de afdeling aanwezig is, hij/zij niet achter bepaalde dingen kan komen in de rol van manager zoals blijkt uit onderstaand citaat.



“Want hoe moet ik anders weten wat er binnen een team speelt? Mensen kom mij dat echt niet vertellen ondanks dat je heel veel op die afdeling zit heb je mensen echt nodig die jou voorzien van informatie hoe dingen lopen. Ik ben niet bij de zorg, ik weet niet hoe mensen functioneren.”

(respondent 8)

4.1.4 Resumerend

Al met al stelt bijna een meerderheid van de managers dat hun perceptie betreffende een vitaal team de verantwoordelijkheid is omtrent het zorgproces. Slechts één manager stelt dat zijn/haar perceptie van een vitaal team de verantwoordelijkheid voor het gehele proces betreft. Hoewel bijna alle managers aankaarten dat de autonomie per team verschilt, stellen de meeste managers wel dat het om autonomie gaat betreffende het zorgproces. Dit is in overeenkomst met de perceptie van managers betreffende de vitale teams. Opmerkelijk is dat twaalf managers spreken over een bepaalde verpleegkundige die een coördinerende rol bekleed in het team. Waarbij het belang van deze persoon voor de manager nadrukkelijk benadrukt wordt.

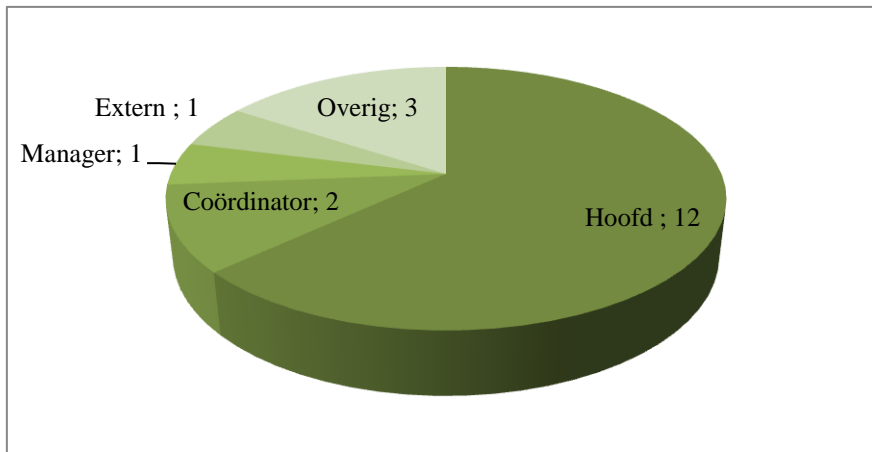
4.2 Het managen van een zelfsturend team

4.2.1 Identiteit van de manager

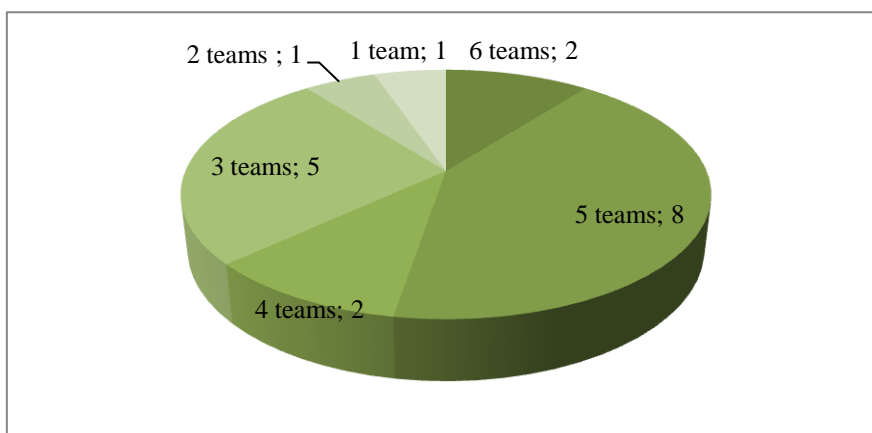
Het merendeel van de managers, twaalf, bekleedden voordat ze de functie manager vitale team kregen de positie van hoofd. Een hoofd was verantwoordelijk voor twintig tot 25 werknemers en moest zorg dragen voor de uitvoering en coördinatie van beleid. Twee managers kwamen extern vanuit een andere organisatie op de rol van manager vitale teams. Eén manager is doorgestroomd vanuit de functie van de oude coördinator, één manager komt vanuit de functie van manager en drie respondenten hebben een andere functie bekleed hiervoor.

De meeste managers, acht, hebben vijf teams onder hun hoede. Vijf managers zijn verantwoordelijk voor ieder drie teams, twee managers hebben vier teams onder hun en twee managers hebben zes teams onder hun. Eén manager heeft één team onder zich en één manager heeft twee teams onder zich.

Bovenstaande gegevens worden hieronder visueel weergegeven



Figuur 3: Voormalige functie van managers



Figuur 4: Aantal teams aan wie een manager leiding moet geven

4.2.2 De rol van de manager

Uit de interviews is gebleken dat de invoering van zelfsturing een proces is waar de manager het team in moet meenemen. Implementatie is fasegewijs gebeurd omdat het niet mogelijk was alle taken in één keer bij het team te leggen. Het gaat om vertrouwen geven dat ze het aankunnen, maar ook aansturen in hoe ze het moeten uitvoeren.

4.2.2.1 Verschillend

Het meest essentiële kenmerk dat naar voren is gekomen bij achttien van de negentien interviews is dat de managers hebben benadrukt dat hun rol als manager binnen de vitale teams verschilt. Onderstaande respondent maakt duidelijk waarom je rol als manager niet hetzelfde kan zijn binnen elk team:



“Als je alle teams over dezelfde kam scheert dan zijn er een aantal teams die in een hoge mate van zelfstandigheid kunnen opereren maar een aantal uitdrukkelijk niet en dan doe je die mensen tekort, die maak je ongelukkig. Help, help, help hoe moet dat als je ze niet de juiste support geeft. Vandaar mijn stelling geen zelfsturing zonder sturing. Maar de mate waarin je stuurt en ondersteunt is teamgericht maatwerk leveren.” (respondent 14)

Slechts één manager heeft aangegeven dat de rol niet verschilt, hij/zij heeft aangegeven binnen de verscheidene teams continu dezelfde rol te hebben. Uit de resultaten is te zien dat deze manager geen belemmeringen ervaart in het uitoefenen van de functie, ondersteunt het team op afstand en ervaart geen spanning in zijn rol als manager. Kenmerken die afwijken van wat de respondenten gemiddeld hebben aangegeven.

Driekwart van de managers die gesteld heeft dat hun rol als manager verschilt, heeft aangegeven dat deze rol afhangt van de teamdynamiek. Naast dat teamdynamiek een afhankelijke factor is, wordt door managers ook gesteld dat het verloop in een team maakt dat de rol van de manager verschilt. Deze factor wordt benoemd in onderstaand citaat:

“Er zullen mensen vertrekken waardoor er weer coördinatie nodig is en dan doe je dat.” (Respondent 9)

Daarnaast benoemen een aantal managers dat hun functie niet per se teamafhankelijk is maar situatieafhankelijk. De rol van de manager binnen de vitale teams is dus fluctuerend waarbij een manager de ene keer de mogelijkheid heeft om afstand te nemen van het team en de andere keer heel dicht bij moet zijn bij de teams. Volgens de managers is het constant zoeken welke rol je moet aannemen en het belangrijkste is dat je dit als manager kan aanvoelen.

4.2.3 Rollen

Uit bovenstaande kan worden opgemaakt dat een manager van een vitaal team verschillende rollen moet aannemen omdat de mate van zelfsturing in een vitaal team fluctueert. In onderstaande paragraaf zal beschreven worden welke rollen managers voornamelijk aannemen op basis van gebeurtenissen die ze hebben beschreven gedurende de interviews. Allereerst worden de rollen besproken die al aan bod zijn gekomen in de theorie, vervolgens zal er in gegaan worden op bepaalde leiderschapkenmerken die in de discussie verbonden kunnen worden aan verschillende rollen.

4.2.3.1 Directief leiderschap

Ten eerste bekijken we in welke mate een manager van een vitaal team nog directief opereert middels sturen, overnemen om problemen op te lossen, controleren en het nemen van beslissingen. Vijftien managers hebben aangegeven nog wel eens op deze manier het team te ondersteunen.

Allereerst hebben elf managers gesproken van overnemen. Overnemen houdt in dat ze echt het werk van iemand anders gaan uitvoeren, in dit geval van hun teamleden. Gebleken is dat managers taken overnemen van de teams als het hele moeilijke gesprekken met familie van cliënten betreft zoals uit onderstaand citaat blijkt:

“nou ik heb bijvoorbeeld een hele fikse klacht gehad van een dochter van een bewoner op het (naam locatie). Uhm naja goed de contactverzorgende deed dat perfect maar die werd daar zo mee overladen met dat soort zaken, dat het team daar ook last van had en dan pak ik het terug. Dan zeg ik nou jullie moeten jullie bezig kunnen houden juist met de goede dingen van de zorg en uhm dan vind ik dat ik dat als manager terug moet pakken en dan ben ik ook in gesprek gegaan.” (respondent

3)

Ook nemen de managers taken over van teams als het betrekking heeft op het functioneren van werknemers, of ze nemen zorgtaken over van werknemers wanneer er ofwel geen tijd is waarin werknemers dit kunnen uitvoeren of dat het niet op de juiste manier gedaan wordt. Het laatst genoemde is echter maar door vier respondenten benoemd.

Zeventien managers hebben aangegeven nog wel eens beslissingen te moeten nemen voor de vitale teams. Het nemen van beslissing gaat voornamelijk over de volgende twee onderwerpen: (1) teamgerelateerde zaken zoals disfunctioneren, ziekteverzuim of roosterproblemen; en (2) het waarborgen van de kwaliteit van zorg. Wat betreft de teamgerelateerde zaken is disfunctioneren wel het meest voorkomende onderwerp waar managers regelmatig beslissingen in moeten nemen. Dit kan disfunctioneren zijn op het gebied van zorg leveren, maar ook op samenwerkingsgebied. Managers zeggen redelijk snel beslissingen te nemen om kwaliteit van zorg te behouden omdat hierin hun eindverantwoordelijkheid verankerd zit. Dat het nemen van beslissingen door managers als noodzakelijk gezien wordt blijkt uit onderstaande citaten:

“Kijk ik ben wel, als er knopen doorgehakt moeten worden, dat moet soms, en dan is het wel heel fijn en dat moet ook gewoon gebeuren. Ik geloof wel in zachte heelmesters maken stekende wonden.

Dus dat moet ook helder en duidelijk zijn.” (respondent 16)

“Ja je kan niet aan een team vragen welke collega wil je eruit hebben, dat wordt echt een rotspel, dus dat besluit ligt bij mij.” (respondent 11)

Daarnaast stellen zestien managers dat ze hun rol zien als sturend zodat sommige onderwerpen worden opgepakt. Dit is op gebied van rollen verdelen in het team en proberen een bepaalde cultuur te creëren.

Het controleren van werknemers wordt door zeven managers nog gedaan. Ze checken bijvoorbeeld of dingen nog gedaan worden zoals was afgesproken, maar ook soms hoe het wordt gedaan als het eventueel disfunctioneren betreft.

4.2.3.2 Coach

Zes managers hebben gedurende de interviews aangegeven dat hun rol als manager vitale teams coachend is. Vier van deze zes managers heeft de rol van coach benoemd zonder daadwerkelijk erop in te gaan wat hun rol daadwerkelijk is. Twee managers hebben hun coachende rol wel uitgelegd waardoor kan worden opgemaakt wat de managers precies bedoelen met hun rol als coach. Eén manager omschrijft zijn rol als coach als het ondersteunen op het stukje kennis en leren omgaan met iets. Een andere manager stelt dat zijn/haar coachende rol is het verpleegkundige aanleren om de regie te voeren.

Het is voor de rol van coach belangrijk om te weten wat een manager met de coachende rol bedoeld. Juist voor de rol van coach is dat expliciet belangrijk omdat Vitalis momenteel de rol van manager vitale teams als coachend benoemd. Dit zou een reden kunnen zijn dat respondenten deze rol benoemen zonder te weten wat de rol daadwerkelijk inhoudt.

4.2.3.3 Facilitator

Vijf respondenten stellen dat hun rol gaat over het faciliteren van het team. Hierbij benoemen managers het faciliteren van een lerende omgeving of het faciliteren van een omgeving waarin werknemers zelf opzoek gaan hoe ze dingen aan moeten pakken.

4.2.3.4 Leiderschapskenmerken

In deze paragraaf zullen de veel genoemde leiderschapskenmerken behandeld worden. Deze kunnen later verbonden worden aan een bepaalde leiderschapsrol.

Vraag gestuurd

Uit de interviews is gebleken dat zestien managers vaak gebruik maken van het stellen van vragen. Deze handeling dient een drietal doelen namelijk: (1) om erachter te komen waarom bepaalde besluiten zijn genomen; (2) om te controleren of bepaalde dingen gedaan zijn; en (3) om werknemers te prikkelen zich bezig te gaan houden met deze vraag. Deze drietal doelen komen in onderstaande citaten naar voren:

“Ja ook echt wel een stukje controle en navragen van god hadden jullie nog nagedacht om....? Ja daar zit wel echt verschil in.” (respondent 12)

“Ik probeer vooral door middel van mijn vragen hun radertjes te laten gaan draaien zodat ze hun oplossingen kunnen gaan vinden en hun de weg laten vinden.” (respondent 10)

“Want in het zorgplan staat dat iemand verzorgd moet worden, en waarom heb je het anders gedaan? En als ze een goed verhaal hebben dan naja prima.” (respondent 1)

Structuur creëren of behouden

Negen managers geven aan dat ze een team ondersteunen door middel van het bieden van structuur of het geven van kaders waarbinnen een team vrij kan opereren. De kaders moeten duidelijkheid geven aan een team, op die manier hopen managers dat teams zo zelfstandig mogelijk kunnen functioneren. Onderstaand citaat weergeeft dit ook:

“Ja maar welke condities en welke voorwaarden moet je scheppen, moet je creëren, organiseren om een team daarin zo zelfstandig mogelijk kan functioneren.” (Respondent 14)

Dit betreft sturing in de ontwikkeling naar vitale teams. De hoop is dat er na een geruime tijd een bepaalde structuur is ontstaan zodat sturing niet meer nodig is. Respondenten hebben dan ook benoemd dat het voornamelijk in het begin belangrijk is om handvaten te geven aan teams.

Vertrouwen of rust geven

Twaalf managers benoemen het vertrouwen geven aan hun teams als een belangrijk component in hun functie. Een manager moet ervoor zorgen dat het team vertrouwen in zichzelf heeft. Uit onderstaande citaten blijkt dat managers dit proberen op drie manieren: (1) door succesverhalen te benoemen; (2) complimenten te geven; en (3) te laten blijken dat fouten maken mag.

“Teams zijn niet goed om hun eigen successen te benoemen. Ze denken we doen het, dat moeten we doen, dus ik vind mijn rol ook om daarbij stil te staan en om dat te doen.” (respondent 16)

“Dat vertrouwen kan je bevorderen door goede voorwaarde te scheppen en het team vertrouwen geven dat ze de ruimte krijgen, dat ze dingen mogen doen, dat fouten maken mag, maar dat je altijd, dat het team altijd het vertrouwen heeft dat er de dekking en de bekking is. Die moet je uitdrukkelijk bieden.” (respondent 14)

Daarnaast is het ook belangrijk dat een manager ervoor zorgt dat het team vertrouwen heeft dat ze een achterwacht hebben, iemand op wie ze kunnen terugvallen.

Gedurende de observatie kwam het geven van vertrouwen door de manager ook terug. De manager probeerde dit vertrouwen te geven door onder andere aan het team kenbaar te maken dat de expertise in hun handen ligt en door uit te leggen wat het team nou allemaal al goed doet en bereikt heeft.

Persoonlijke aandacht

Iets minder dan de helft van de managers geeft aan dat hun rol gaat om het geven van aandacht aan individuele werknemers in het team. Het is belangrijk dat je als manager kennis hebt over je eigen werknemers en dat je weet wat zij willen. Zoals blijkt uit onderstaand citaat is het volgens sommige managers enkel al goed om te luisteren naar de verhalen van werknemers zodat ze voor hun gevoel even kunnen spuien, ook wel het bieden van een luisterend oor.

“En soms is het alleen maar genoeg dat medewerkers van het team even kunnen spuien. We hebben echt casussen gehad met cliënten die waren zo ingewikkeld en dat kost medewerkers dan zo enorm veel energie, alleen het idee dat ze hier even binnen konden lopen en leeg konden lopen dat luchtte ze al zoveel op.” (respondent 5)

Informatie verstrekken aan teams

Een belangrijke taak in de rol van de manager die door veel managers benoemd is, is het verstrekken van informatie aan teams. Het betreft twaalf managers die dit belangrijk achten. Managers moeten naar eigen zeggen teams ervan bewust maken welke mogelijke opties er zijn en wat de consequenties zijn van bepaalde beslissingen zodat teams in ieder geval alle informatie hebben om een keuze te maken. Onder informatie verstrekken valt ook het geven van advies en het kenbaar maken van je mening als manager zijnde. Tevens is het geven van organisatiespecifieke informatie ook noodzakelijk zodat teams weten bij wie ze terecht kunnen. Het belang van informatie verstrekken wordt door onderstaande managers als volgt benoemd:

“Maar ik vind het belangrijk dat ze een keuze maken op basis van alle informatie. Ik vind mijn rol ook vooral dat ik ook wel zorg dat ze alle informatie krijgen en ook als ze aan bepaalde dingen niet hebben gedacht dat ik die wel bespreek en dat ik zeg joh: hebben jullie hier al aangedacht. Hoe willen jullie daarmee omgaan.” (respondent 11)

*“Mijn mening is ook een informatiestukje en het is aan hun wat ze met alle informatie doen.”
(respondent 11)*

Voorbeeldfunctie

Acht managers duiden het belang van voorbeeldgedrag aan op verschillen vlakken. Onderstaande respondent stelt de reden waarom voorbeeldgedrag gewenst is.

“goed voorbeeld, doet goed volgen” (Respondent 14)

Hierbij gaat het voornamelijk om voorbeeld geven hoe er gehandeld zou kunnen worden in een bepaalde zorggerelateerde functie, maar ook het zelf vragen naar feedback aan teamleden of het laten zien dat hij/zij als manager ook fouten maakt wordt geschaard onder voorbeeldgedrag. Twee managers geven ook aan dat zij wel eens een dienst hebben overgenomen om maar het goede voorbeeld te laten zien. Dit laat onderstaand citaat zien:

*“Van de andere kant wordt het natuurlijk ook erg gewaardeerd als je een keer meeloopt. Je kunt niet altijd aan mensen trekken en zelf, is mijn mening, niks doen. Dus ja het dient een dubbel doel.”
(respondent 8)*

Sparren

Acht managers geven aan dat hun functie ook inhoudt dat ze af en toe met teams sparren. Dat kan als doel hebben om voor werknemers te kijken hoe ze met bepaalde situaties om moeten gaan die betrekking hebben op familieproblemen, maar ook welke zorg geleverd moet worden.

4.2.3.5 Dicht bij of op afstand van het team

Veertien managers stellen dat ze bij het uitoefenen van hun functie nog veel aanwezig zijn op de afdeling tegenover vijf managers die stellen dat ze het fijn vinden om de functie uit te voeren vanaf “kantoor”. Van deze vijf managers zijn er vier werkzaam in de wijkzorg, wat ook maakt dat je moeilijker op een afdeling zichtbaar kan zijn. Echter heeft één van deze managers recent gehoord van zijn/haar team dat hij/zij te weinig zichtbaar was. Van de vijf managers die zeggen te opereren vanaf hun kantoor, stellen hiervan drie managers wel bewust contactmomenten in te bouwen met hun teams zodat teams ook weten dat er wel een manager is om hen te ondersteunen. Het hebben van een bewust contactmoment wordt hieronder beschreven:

“Elke woensdag ben ik gewoon op (naam locatie) aanwezig, dan ben ik daar voor hun. Je merkt ook wel dat ze de dingen een beetje verzamelen tot de woensdag en ze weten me wel te vinden. En als dat niet het geval is dan is het niet goed” (Respondent 3)

Daarnaast zitten de managers die op kantoor zitten dicht bij de posten en staat de deur altijd open zodat werknemers gemakkelijk binnen kunnen lopen en er geen barrière is.

Van de managers die veel nabij de teams zijn, stellen er een aantal dan ook dat die nabijheid nodig is om soms in te grijpen of leidt die nabijheid ertoe dat teams weten dat er iemand als back-up is. Daarnaast stellen twee managers dat mensen anders acteren als zij als manager op de werkvloer staan. De bovengenoemde elementen worden hieronder in de citaten geschetst:



“Wat ik toen vooral gedaan heb is letterlijk daar werken en dat als er iets is je meteen kan gaan meedenken of kan gaan ingrijpen, besturen, iemand naar huis sturen als die helemaal loopt te schreeuwen. Dus ja dat soort issues. En dan denk ik ja dan hoef ik het niet allemaal achteraf via de mail te lezen of te horen want dan ben ik te laat, ik grijp liever in op het moment dat de situatie zich voordoet.” (respondent 11)

“Nouja dat je in ieder geval aanvoelt, kijk als je met je voeten in de klei, dan hoor en zie je alles en dan voel je een bepaalde sfeer, en dat is altijd goed.” (respondent 18)

“Ja want dan weten ze je ook te vinden en ze durven dan ook te vragen en dat kan in mijn beleving alleen door er ook te zijn’ (respondent 19)

Van de veertien managers die nu nog veel op de afdeling aanwezig zijn, hadden negen van deze managers hiervoor de functie hoofd. In deze functie waren ze gewend veel op de afdeling te kunnen zijn. Negen van de twaalf voormalige hoofden kiezen er dus voor om veel op de afdeling aanwezig te zijn.

4.2.4 Persoonlijk belangrijk in rol

Meer dan de helft van de respondent, elf managers, geven aan dat ze het belangrijk vinden in hun rol om in verbinding te staan met het team. Managers geven aan dat ze deze binding proberen te hebben door middel van het dicht bij het team staan.

“Ik vind dat zelf heel belangrijk dat je wel je gezicht blijft laten zien en daardoor binding houdt zegmaar, ik denk je kan geen binding houden als je nooit komt.” (respondent 11)

“Mijn rol zie ik als wat echt de must is, is de nabijheid.” (respondent 16)

Daarentegen zegt één manager ook dat hij/zij een collega heeft die juist veel afstand neemt van het team. Wellicht heeft dat te maken met de voormalige functie van deze manager. Wat goed is, is uiteindelijk een persoonlijke gevoelskwestie volgens deze manager. Maar uit de interviews blijkt toch dat die nabijheid binnen vitale teams belangrijk wordt geacht door managers, zoals ook uit onderstaande citaat blijkt.

‘ik ben van mening dat nabijheid bij het team, die moet er gewoon zijn, ik zet alles aan de kant om bij mijn team te zijn’ (respondent 18)

Daarnaast geven zeven managers ook aan dat hun rol als manager niet de hiërarchische rol moet zijn. Op deze manier zegt een manager te hopen die



laagdrempeligheid bereikt te hebben. In een vitaal team moet het gaan om gelijke relaties waar de rol van de manager niet hoger of lager is dan de rol die een hbo verpleegkundige aanneemt in een team.

“Ik zie mijzelf eigenlijk een beetje als de hbo-ver en als de huishoudelijke dienst. Ik hoor bij het team, ik heb alleen andere taken.” (respondent 12)

4.2.5 Belemmering in rol

In lijn met wat managers persoonlijk belangrijk vinden in hun rol, hebben managers ook aangegeven op welke vlakken ze belemmering ervaren in het uitvoeren van hun functie. Uit de analyse blijkt dat de belemmering die managers ervaren betrekking heeft op drie onderwerpen: (1) te vaak toestemming moeten geven; (2) te grote *span of control* hebben; en (3) niet op de werkvloer kunnen staan. De belemmering die het vaakst genoemd wordt door de managers is het hebben van een te grote *span of control*. Door de grote *span of control* kunnen managers niet de aandacht geven die ze belangrijk achten voor hun werknemers. Van de zeven managers die ervaren dat de *span of control* te groot is hebben vijf managers vijf teams onder zich, één manager vier team en één manager drie teams. Het aantal vijf teams kan impliceren als te groot. Van de zeven managers die ervaren dat de *span of control* te groot is, zijn er vijf in hun vorige functie hoofd geweest. In de functie waren ze gewend minder werknemers onder zich te hebben, waardoor het ervaren van een te grote *span of control* snel aanwezig kan zijn. Daarnaast geven ze aan dat ze nu dan alleen aandacht kunnen geven aan de werknemers die daar ook het hardst omvraagt, diegene die daar niet omvraagt, krijgt ook niet die aandacht.

“Diegene die het hardst blèren zegmaar daar ga je het snelst naartoe, terwijl diegene die niet roepen, ja dat noem je voor lief.” (respondent 12)

Daarnaast ervaren zes managers belemmering in het uitvoeren van hun functie omdat ze niet aanwezig kunnen zijn op de vloer. Managers stellen dat ze nu niet goed kunnen aanvoelen wat er speelt waardoor ingrijpen in bepaalde noodzakelijke situaties niet kan. Ook ontdekken managers soms fouten als ze op de werkvloer aanwezig zijn. Dit zijn fouten met betrekking tot dossiers maar ook fouten met betrekking tot het uitvoeren van zorgtaken. Dicht op de vloer kunnen managers deze problemen tackelen alvorens ze gebeuren. Dat ze achter dingen komen wanneer ze op de vloer staan blijkt uit onderstaand citaat:

“Ik heb afgelopen weekend een keer meegedraaid met het team ... Maar dan zie je bijvoorbeeld dat de opiaten dat dat proces niet goed loopt, nou daar zeg ik dan iets van en dan ga ik met de medewerker kijken van hoe, kunnen we dat anders doen, ga ik protocol opzoeken, gaan we kijken hoe het in het protocol staat.”

(respondent 6)

Uiteindelijk is het ook het feit dat managers gewend waren zo te werken als afdelingshoofd waardoor deze managers weten hoe het is om dicht bij een team te staan. Van de zes managers die belemmering in hun functie ervaren op gebied van niet op de werkvloer kunnen staan, zijn vijf van de huidige managers hiervoor hoofd geweest waardoor ze gewend zijn aan het met de voeten in de klei kunnen staan. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

“Want het nadeel is wel want het is voor mij veel indirect, het is van horen zeggen en dat is vaak niet zuiver, het is maar één kant en dat is anders met afdelingshoofd.” (respondent 15)

Als laatste geven vier managers aan dat ze nog belemmering ervaren in de functie als manager van vitale teams in het feit dat ze nog toestemming moeten geven voor bepaalde zaken. Vanaf een bepaald budget snappen managers dat ze toestemming moeten geven, alleen voor zaken die dicht bij het team staan is het jammer voor de bevordering van zelfsturing als daar nog toestemming over gegeven moet worden.

“Onze sleutelbossen hangen in een bepaalde kast, ik moet een handtekening zetten dat de nieuwe medewerker gepositioneerd moet worden in de kast. Dat weet de buddy van die medewerker ook. Personeelskleding, ik moet zeggen ja die moet nieuwe uniformen hebben. Dat vind ik echt heel bijzonder.” (respondent 7)

“Ja en dat je in het bestelsysteem, dat ik boven de 500 euro er iets van moet vinden dat vind ik prima, dat vind ik echt prima.” (respondent 7)

Slechts één manager geeft aan geen belemmering te ervaren in het uitvoeren van de functie. Hierbij is het belangrijk te realiseren dat deze manager pas anderhalve maand opereert in deze functie en hiervoor ook de functie van hoofd niet heeft bekleed. Dit kan impliceren dat deze manager momenteel nog niet tegen een belemmering is aangelopen.

4.2.6 Belang manager in vitaal team

Gedurende de interviews is gebleken dat de managers hun rol in de teams op dit moment als onmisbaar beschouwen zoals mooi wordt verwoord door twee respondenten:

“Geen zelfsturing, zonder sturing” (Respondent 9 en 14)

Dertien van de negentien managers hebben het idee dat werknemers voornamelijk de behoefte hebben aan persoonlijke aandacht. Werknemers willen hun verhaal kwijt kunnen aan de manager. Zo refereerde een manager ook terug dat hij/zij van teams veelal terugkreeg dat ze aandacht miste van hun manager. Drie managers spreken letterlijk van de behoefte om een luisterend oor. Daarnaast ervaren managers dat het voor teams erg belangrijk is dat ze het gevoel hebben dat ze een back-up achter hun hebben staan. Teams moeten zich gesteund voelen en weten dat er iemand hun komt helpen als zij het als team niet meer alleen kunnen oplossen. Dit wordt onder andere veronderstelt door respondent 17:

“Teams moeten zich gewoon gesteund voelen, ze moeten weten oke we kunnen daar terecht. Ik denk dat dat al heel veel scheelt voor een team.” (respondent 17)

Ook voor problemen binnen het team is het volgens vijftien managers van belang dat er een manager aanwezig is. Volgens de managers is het vooral zo dat teamleden moeilijk met elkaar beslissingen kunnen nemen over het functioneren van collega's of beslissingen nemen over ziekteverzuim en re-integratie van collega's. Daarnaast zal een manager soms aanwezig moeten zijn als de gemoederen hoog oplopen tussen teamleden. Respondent 11 geeft een opsomming van situaties waarin zijn/haar rol van belang is:

“Er zijn situaties, problemen binnen het team, ziekteverzuim, issues thuis en naja centen wat erg in gevaar komt daar kunnen ze nog niet beslissen.” (respondent 11)

Over de verantwoordelijkheid betreffende het aannemen van nieuw personeel is er verdeeldheid onder de managers. Waarbij een aantal managers suggereren dat de beslissing over het aannemen van nieuw personeel bij het team ligt, stellen enkele andere managers dat het aannemen van nieuw personeel in hun handen ligt aangezien werknemers hier enerzijds niet belast mee moeten worden omdat dit te

ver weg staat van het zorgproces en anderzijds ze hier niet gespecialiseerd in zijn. Managers stellen dat teams wel degelijk van toegevoegde waarde zijn bij het aannemen van nieuw personeel omdat zij voornamelijk praktisch naar de kandidaat kijken, een manager is dan nog steeds nodig om overkoepelend te kijken.

Daarnaast zal een team niet de belasting van financiële stukken aankunnen of leuk vinden aldus enkele managers zoals in paragraaf 4.1.2 al benoemd. De managers die hierover spreken stellen dat ze hier bewust voor hebben gekozen omdat ze het financiële aspect te veel belast vinden voor een team. Daarnaast stelt ook één manager dat naar alle waarschijnlijkheid bijna alle werknemers de financiële kant niet interessant vinden.

Echter benoemen maar twee managers hun belang als manager zijnde op vakkundig gebied. Één manager stelt dat hij/zij moet bijsturen op medicatie en dossiers. Een andere manager stelt dat er initiatief moet komen vanuit hem/haar betreffende de materie. Hierin moet worden meegenomen dat het om een nieuwe afdeling gaat betreffende een nieuw zorggebied.

Al met al is het belang van de manager binnen vitale teams noodzakelijk op vier verschillende vlakken: (1) persoonlijke aandacht; (2) fungeren als back-up; (3) gebeurtenissen in het team; (4) het financiële aspect.

4.2.7 Beroep op manager

Er wordt wegens drie redenen een beroep gedaan op de manager: (1) teamgerelateerde onderwerpen; (2) het krijgen van bevestiging; en (3) helpen bij problemen richting familie of cliënten. Naast dat het team naar de manager gaat betreffende vraagstukken rondom familie, komt de vraag ook vanuit de families zelf. Vijf managers geven aan dat de familie een beroep op hun doet. Dat komt, naar idee van de manager, vaak omdat zij een hogere functie bekleden, zoals onderstaand citaat ook schetst:

“Ja de familie is daar toch gevoelig voor, die blijft daar ook heel gevoelig voor. Die willen toch autoriteit en die hebben zoiets van uh als er echt dingen zijn dan is het: en ik wil de directie spreken van weetje dat hoor je gewoon altijd.” (respondent 5)

Ook een manager wil ingrijpen in sommige situaties. De beweegreden vanuit de manager om in te grijpen komt voort uit de behoefte om het team te willen beschermen. Naar het eigen zeggen van manager, fungeren zij dan liever als

zogeheten boeman zodat het team de focus kan hebben op het zorgen voor de cliënt, zonder dat de relatie met de familie van de cliënt of de relatie met de cliënt zelf is geschaad.

“Precies, ik ben dan de boeman want ik heb het dan gecommuniceerd en ik ben dan diegene en dat is oke voor een team en dat helpt hun dan ook om die relatie goed te houden.” (respondent 10)

De frequentie waarop er een beroep gedaan wordt op de manager is wel sterk afgenomen sinds vitale teams al enige tijd zijn ingevoerd binnen de organisatie. De managers die zich hierover uitlaten stellen dat ze een groot verschil merken ten opzichte van het begin waar werknemers nog voor alles naar hun toekwamen, zoals onderstaande citaten ook laten zien:

“Nou in het begin bijna, nou zeker dagelijks echt dagelijks. En nu mwah één keer in de twee of drie weken, ja dat valt echt wel mee.” (respondent 1)

4.2.7.1 Hoe omgaan als er beroep op manager gedaan wordt

Hoe managers reageren als er beroep op hen gedaan wordt door het team kan onderverdeeld worden in twee verschillende soorten acties: een actieve en een passieve reactie. Het blijkt dat managers ervoor kiezen om te helpen of dingen op te pakken met het team, wat geschaald kan worden onder de actieve reactie. Maar managers kiezen er ook soms bewust voor om de vraag terug te geven aan het team of de manager laat bewust het team even worstelen. Deze twee reacties kunnen worden geschaald onder de passieve reactie. Zes managers lijken op een actieve manier te reageren op het team als er een beroep op hun gedaan wordt zoals onderstaand ook weergeeft:

“Ik voel dan wel echt dat ik tips geef, de mogelijkheid geven. Ik denk ook dat ze dat eigenlijk wel willen, maar dat ze een beetje overlopen zegmaar omdat ze zolang onderbezet zijn.” (respondent 6)

Zeven managers reageren op een passieve manier op het team als er een beroep op hun gedaan wordt. Soms laten managers de teams dan even worstelen, volgens sommige managers is de hoop dat op deze manier het team zelf gaat nadenken. Ook geven managers soms de vraag terug aan het team om het nadenken te stimuleren.

4.2.8 Inbreuk op Autonomie

Veel managers zijn zich ervan bewust dat een vitaal team graag op een autonome manier wil opereren. Een aantal managers heeft dan ook bewust nagedacht over manieren waarop ze het team kunnen managen zonder inbreuk te maken op de autonomie van het team. Er zijn drie manieren naar voren gekomen: (1) bewust de keuze bij het team te laten ondanks dat het niet de keuze is die de manager aanhangt; (2) uitleg geven over wat de rol inhoudt, verwachtingen managen; (3) overleggen over acties die ze als manager doen. Denk hierbij aan overleggen met het team of ze als manager op de afdeling mogen werken, zoals onderstaand citaat ook weergeeft:

“Maar ik wil hun niet storen, ik vraag netjes of ik kan werken.” (respondent 19)

Twee managers geven aan soms geen rekening meer te houden met de autonomie van het team. Respondent 6 benoemt een situatie waarin hij/zij geen rekening houdt met de autonomie van het team.

“Zoals een opiaat sleutel die niet goed opgeborgen wordt, medicatie, retour medicatie, die zomaar op de kast staat en dan denk ik dat is gewoon niet goed. En dan denk ik dat heb ik nu een paar keer aangegeven en nu zijn we een paar maanden verder en het is nog niet opgelost dan moet ik in gaan grijpen want dan is het ook voor hun veiligheid uiteindelijk oke.” (respondent 6)

Drie managers geven daarnaast aan dat ze het erg fijn vinden als teams hun ook terugfluiten als ze te ver gaan. De scheidingslijn wordt dan, ook voor managers, steeds duidelijker. Dit blijkt uit onderstaand citaat.

“Dus ik loop weg en zeg goedemorgen en er loopt een verzorgende achter mij aan en die zegt joh wil jij dat niet meer doen. De afspraak is dat deze mevrouw zelf haar boterham smeert dus dan kan ze heel non-verbaal om hulp vragen maar dat is niet de afspraak. Dan vind ik dus dat ik die zorgprofessional op dat moment een compliment moet maken van dankjewel en als ik het de volgende keer weer doe dan moet je me weer aanspreken.” (respondent 9)

4.2.9 Resumerend

Het belang van managers in de vitale teams wordt door bijna alle managers erkend. Het belang van een manager in een vitaal team heeft volgens de respondenten betrekking tot drie onderwerpen, gerangschikt van meest genoemd naar minder: (1) Teamgerichte onderwerpen: beslissingen nemen betreffende

functioneringsproblemen, ziekteverzuim, re-integratie en conflicten onderling; (2) persoonlijke binding; en (3) teams hebben behoefte aan een back-up. Hierbij hoort ook steun geven op onderwerpen richting familie en cliënten. Bovenstaand komt sterk overeen met wanneer er daadwerkelijk een beroep gedaan wordt op de manager. Er wordt voornamelijk een beroep gedaan op de manager bij: (1) collegiale problemen, (2) bevestiging krijgen; en (3) problemen met familie en cliënten.

Betreffende de rol van de manager is naar voren gekomen dat die erg verschillend is en afhankelijk is van de teams. Zeventien managers stellen wel nog beslissingen te nemen voor het team. Deze beslissingen hebben betrekking op (1) gebeurtenissen in het team zoals ziekteverzuim en disfunctioneren; (2) kwaliteit van de zorg waarborgen; en (3) begeleiden van familie van cliënten. Dit zijn ook de punten waar managers zeggen het af en toe over te nemen van teams. Zestien managers sturen de teams af en toe nog. De handelingen die het door alle managers genoemd zijn, zijn vrij directief. Dit betekent echter niet dat ze deze handelingen ook het vaakst toepassen. Daarnaast omschrijven ook zestien managers voornamelijk vraaggestuurd het team proberen te begeleiden. Dit doen ze voornamelijk om: (1) hun werknemers te prikkelen na te denken over handelingen en waarom ze dingen gedaan hebben; en (2) een manier van het team controleren. Als er een beroep gedaan wordt op managers kiezen zeven managers dan ook bewust voor een passieve strategie en leggen ze de vraag terug bij het team. Naast dat managers vraag gestuurd controle uitvoeren, stellen tien managers ook dat ze teams nog controleren middels checks. Dit zijn checks met betrekking tot kijken of iets wel gedaan is wat vooraf is afgesproken. Vervolgens omschrijven twaalf managers dat het geven van vertrouwen belangrijk is in hun rol. Twaalf managers omschrijven ook dat het verstrekken van informatie aan teams belangrijk is, informatie geven zodat teams beslissingen kunnen maken. Ook het bieden van een bepaalde structuur wordt omschreven als belangrijk component door negen managers. Ten slotte stellen acht managers dat het persoonlijke in hun rol erg belangrijk is. Net als het geven van het juiste voorbeeld.

Als laatste blijkt dat het aanwezig zijn op de werkvloer door veertien managers nog als belangrijk wordt gezien. Zes managers vinden het dan ook een belemmering in hun huidige functie dat ze niet aanwezig kunnen zijn op de werkvloer.

4.3. Spanning autonomie en sturing

In deze paragraaf zal er allereerst gekeken of de verwachte spanning tussen geven van autonomie enerzijds en sturing anderzijds ook daadwerkelijk wordt ervaren door managers. Als die spanning ervaren wordt zal er besproken worden hoe managers met deze spanning proberen om te gaan. Als laatst zal gekeken worden of er een relatie te vinden is tussen de rol van leiding geven en hoe er wordt omgegaan met de spanning.

4.3.1 Ervaring van spanning

Veertien managers hebben aangegeven wel degelijk een spanning te ervaren tussen enerzijds het geven van autonomie en anderzijds het geven van sturing aan het team. De spanning heeft betrekking op twee onderwerpen namelijk: (1) Hoe dicht bij en hoever ga je van een team staan. En (2) wanneer grijp ik in of wanneer laat ik dingen gebeuren. Van de veertien managers die de spanning ervaart zijn er elf in hun voormalige functie hoofd geweest en één manager coördinator. In de functie van hoofd waren ze gewend dicht bij het team te staan en hadden ze een bepaalde leidinggevende en coördinerende taak. In de nieuwe functie is deze taak veel complexer geworden, wat ervoor kan zorgen dat managers het lastig vinden te bepalen wanneer ze welke handelingen moeten uitvoeren. Dit kan er toe leiden dat ze spanning ervaren. Dat een manager het lastig vindt welke handeling hij/zij moet uitvoeren blijkt uit onderstaand citaat:

“Het is voor mij ook soms een afweging van wat doe ik niet, laat ik het gaan, laat ik ze het toch nog even zelf doen, spoor ik ze aan, stimuleer ik, coach ik, tot het moment dat ik denk en nu ben ik er klaar mee, want ik zie het niet gebeuren, ik hoor niet dat het gebeurd en dan pak ik door.”

(respondent 15)

Eén respondent geeft ook aan dat het haar/zijn valkuil is om te snel te ingrijpen waardoor hij/zij in het begin ook erg bang was of die rol wel zou passen. Hierbij passend geeft één manager ook aan dat ze het lastig vinden om te zien dat teams fouten moeten maken terwijl zij weten wat een bepaalde oplossing zou kunnen zijn. Dit weergeeft onderstaand citaat passend:

“En soms moet je ook bewust iets fout laten gaan en dat vind ik zelf nog het meest lastige.”

(respondent 11)

Twee respondenten geven aan achteraf te voelen: “ik heb te snel ingegrepen” en “ik heb me teveel laten meetrokken”.

Daartegenover staat dat vier managers stellen dat ze geen last hebben van de spanning hiertussen. Hierbij zijn twee managers vrij strikt in hun antwoord waarbij de ene zegt “*dat probeer ik niet te denken*” en “*ik ga de wereld niet veranderen*” en de andere manager stelt “*als het te lang duurt dan ga ik ingrijpen, daar ben ik vrij zeker van wat ik moet doen wanneer*”. Hoe deze respondent dit ziet wordt duidelijk uit onderstaande:

“Dan is er wel een manager die gaat zeggen hoe het moet of wat er moet en dat is dubbel. Want je zou dan als manager willen zeggen uh uh zelf doen, maar als je dan constateert dat het te lang duurt en dat niet de dingen op het goede moment gedaan worden om die ontwikkeling te garanderen, ja dan heb ik op een zeker moment en oke nu door en dat en dat en dat. Ik schaar dat niet onder een autoritair gedrag maar wel doorpakken godverdomme.” (respondent 14)

Één manager stelt zonder een reden te geven, dat hij/zij nooit belasting ervaart in hoe een keuze te nemen. Van deze vier respondenten komt er één extern, één was voormalig manager en twee bekleeden een overige functie. Opvallend is dat de functie van voormalig hoofd niet te vinden is.

Dit betekent dat één manager gedurende het gesprek niet kenbaar heeft gemaakt in hoeverre ze spanning ervaren tussen het geven van autonomie enerzijds en het geven van sturing anderzijds. Deze manager is voormalig hoofd. Deze manager ziet haar rol op alle aspecten eerder al genoemd als belangrijk. Mogelijk gedurende het gesprek bleek dat ze haar rol zo duidelijk zag dat deze vraag overbodig was.

4.3.2 Hoe omgaan met spanning

Managers benoemen de volgende handelingen die zij hanteren om de spanning tussen autonomie en sturing in hun rol te verzachten dan wel weg te nemen: (1) bewustwording; (2) collega's opzoeken; (3) evalueren; en (4) nadenken over wat te doen.

Zes managers stellen dat ze vooral zich proberen bewust te zijn van het feit dat de spanning aanwezig is. Dit houdt in dat managers zeggen bewust ervoor te kiezen af en toe passief gedrag te tonen en alleen vragen te stellen. Gevaar is echter wel dat sommige situaties om snel handelen vragen waardoor bewustwording

wegvalt:

“En af en toe moet ik dan heel bewust zeggen, nee ik leun achteraf en het moet even niet van mij komen, ik ga alleen vragen stellen en hun op de goede weg zetten” (respondent 2)

Negen managers stellen dat ze in deze situaties voornamelijk hun collega's opzoeken. Een collega kan er zijn om bewustwording over de rol te geven en te spiegelen, maar kan ook vertellen wat hij/zij in die situatie zou doen. Managers proberen voornamelijk met elkaar onderling te overleggen en te sparren om te kijken hoe ze met bepaalde situaties zouden omgaan. Eén collega stelt dat ze een bepaalde situatie niet vooraf met collega's heeft besproken maar achteraf wel gevraagd heeft naar zijn/haar mening waarbij er eigenlijk een soort spiegel is voorgehouden.

“Ja zeker, zeker. Daar hebben we het met regelmaat wel over. Of ik wil even sparren met mijn collega op locatie van joh denk is even met mij mee. Dit en dit en dit heb ik nu op mijn bord, ik word even niet goed van.” (respondent 15)

“En daar gebruik ik ook collega's voor he. Soms weet ik het ook even niet, dat ik denk oh shit hoe zou ik dat nou moeten aanpakken. Dan ga ik ook sparren en dan ga ik ook collega's bellen van hoe zou jij dat doen.” (respondent 10)

Vijf managers stellen dat ze vooraf bewust nadenken over wat ze moeten doen. Dit bewust nadenken doen ze in zichzelf op basis van hun eigen verleden en eerdere ervaringen. Daarbij hoort dat ze tijd vragen aan teams om op een juiste manier te kunnen handelen.

‘ja dat is ook wel een stuk ervaring en onderbuikgevoel. Ik kan vaak een situatie wel inschatten van nou nu is het moment dat ik moet ingrijpen of ik kan het wel laten gebeuren’ (respondent 19)

Tot slot stellen zeven managers dat ze voornamelijk achteraf evalueren waarom ze op een bepaalde manier gehandeld hebben. Op deze manier proberen de managers een eventuele foute handeling af te sluiten voor zichzelf of proberen ze erop terug te komen bij werknemers waarom deze handeling gedaan is en soms eventuele excuses. Een manager stelt ook dat ze op dat moment naar collega's gaat om de keuze door te spreken en hoe het in het vervolg eventueel beter kan, zoals blijkt uit onderstaand citaat:

“Heb ik daarna wel met een collega over gehad en die gaf ook wel aan van het kan ook zijn dat dat als controle overkomt terwijl dat niet mijn bedoeling is.” (respondent 6)

Het verschil tussen evalueren en het over denken is het moment wanneer deze actie plaatsvindt ten opzichte van de situatie.

4.4. Omgaan met spanning en rol manager

Zoals hierboven genoemd worden er door de managers vier mogelijke manieren aangehaald om de spanning tussen enerzijds het geven van sturing en anderzijds het geven van autonomie te hanteren: (1) bewustwording, (2) nadenken, (3) collega's opzoeken; en (4) evalueren. In deze paragraaf wordt gekeken of verschillende aspecten van leiderschap overeenkomen met de manier waarop de manager omgaat met de spanning.

Negen managers hebben gesteld dat ze in een spanningssituatie hun collega opzoeken. Opvallend is dat alle negen managers hebben benoemd dat het geven van vertrouwen aan het team een belangrijk component is binnen hun functie. Dit kan impliceren dat managers die het geven van vertrouwen in hun werknemers, het zelf ook belangrijk vinden om vertrouwen te krijgen van hun collega's over hun eigen functioneren. Managers hebben aangegeven naar collega's toe te gaan om bewustwording te krijgen, te spiegelen en om te sparren hoe om te gaan met situaties. Door overleg met collega's kan een manager wellicht vertrouwen in het eigen handelen krijgen, iets wat hij/zij zijn/haar team ook gunt.

Daarnaast zijn er zestien managers die op een vraaggestuurde manier hun teams ondersteunen/aansturen/helpen. Van deze zestien managers gebruiken zes managers een evaluatieve manier om te kunnen omgaan met de spanning tussen autonomie en sturing, in totaal benoemen zeven managers deze strategie. Vijf managers gebruiken de manier van vooraf erover nadenken op basis van eerdere ervaringen en beschikbare informatie. Belangrijk om te benoemen is dat in totaal ook maar vijf mensen deze strategie genoemd hebben. Het verschil tussen beide manieren van omgaan met spanning is het moment van bezinning. Bij de laatstgenoemde wordt er voorafgaand aan de beslissing nagedacht, daarentegen gebeurt evaluatie achteraf. Echter gaan beide manieren over het bewust nadenken waarom en hoe een beslissing te nemen. Waarbij beslissingen genomen worden op basis van eerdere ervaringen en eigen verleden, en waarbij de beslissing

geanalyseerd wordt op basis van zelfreflectie. Een manager probeert zichzelf, wellicht onbewust, te prikkelen na te denken over de situatie en een goede beslissing te nemen. Dit heeft overeenkomst met het vraag gestuurd managen van een team. Daarbij wordt de werknemers geprikkeld om zelf na te denken over beslissingen die ze moeten gaan maken of nadenken over mogelijke fouten die gemaakt zijn. Dit komt sterk overeen met hoe een manager zelf een beslissing maakt hoe te handelen.

Met de laatste strategie die managers gebruiken om om te gaan met de spanning, het creëren van bewustwording bij zichzelf, is alleen overlap te vinden dat vijf van de zes managers gebruik maken van het geven van informatie aan een team. Het geven van informatie aan het team moet er volgens managers voor zorgen dat teams zich bewust is wat de mogelijke opties zijn en wat bepaalde consequenties zijn van beslissingen. De bewustwording die ze zelf heel erg hebben over hun eigen rol, willen ze hierbij ook aan het team geven over wat hun mogelijkheden allemaal zijn.

Belangrijk om te vermelden is dat het nemen van beslissingen, overnemen en sturen door alle negentien de managers af en toe gebruikt wordt waardoor hier geen duidelijk verband in gezien kan worden. Dit zou kunnen impliceren dat deze aspecten van een leiderschapsrol niet verbonden zijn aan een bepaalde manier van omgaan met spanning.

4.5 Aanvullende analyse

In deze paragraaf zullen resultaten gepresenteerd worden betreffende onderwerpen die voorafgaand niet zijn meegenomen als zodanig belangrijk. Echter na dataverzameling bleken deze onderwerpen van belang te zijn om de onderzoeksvraag volledig te beantwoorden.

4.5.1 Belangrijke kenmerken van een vitaal teams

Over het algemeen hebben managers verschillende belangrijke kenmerken benoemd die belangrijk zijn binnen een vitaal team, deze kenmerken zijn (1) stabiliteit; (2) feedback geven en (3) hebben van vertrouwen. Opvallend is dat de rol van de manager vitale teams afhankelijk is van deze kenmerken.

4.5.1.1 Stabiliteit

Elf respondenten hebben aangekaart dat het vertrek van mensen de stabiliteit van een vitaal team in gevaar kan brengen. Daarvan hebben vier respondenten benoemd

dat het vertrek van mensen ook in positieve zin kan bijdragen aan de ontwikkeling van een vitaal team maar dat daar nog onzekerheid over is.

“Als er een sterke weg gaat kan het juist het team helpen om te bloeien en als er een sterke weg gaat kan er ook een heel team in elkaar zaken.” (respondent 6)

Echter stelt het merendeel van de respondenten dat vertrek van werknemers binnen een vitaal team leidt tot het opnieuw neerzetten en indelen van zo'n team. Dit heeft er voornamelijk mee te maken dat een vitaal team berust op een goede rolverdeling. Als een werknemer wegvalt die een grote verantwoordelijkheid heeft voor een bepaald thema en niemand kan deze persoon opvangen, zal de mate van zelfsturing op dit gebied wegvallen, dit blijkt ook uit onderstaand citaat:

Maar als zo iemand dan weggaat kan de rest die verantwoordelijkheid helemaal niet dragen en dat geldt voor het roosteren, dat geldt voor aandachtsvelden (respondent 18)

Het wegvallen van mensen resulteert erin dat er vacatureruimte ontstaat. Als een formatie niet op orde is binnen een team, dan zal de manager veel harder nodig zijn bij een team. Ook een hoog ziekteverzuim beïnvloedt de mate van zelfsturing negatief.

“Als je een team hebt waar de halve bezetting er gewoon niet is, ja dan moet je eigenlijk alles wegnemen daar en alleen maar zorgen dat ze er voor de mensen kunnen zijn en de rest doe jezelf.” (respondent 11)

“Als je veel ziekteverzuim hebt is het erg lastig om een vitaal team te zijn want dan ben je bijna een soort aan het overleven en dan kun je niet allemaal dingen erbij hebben zegmaar.” (respondent 12)

Al met al is de stabiliteit van een team een belangrijke factor waar een vitaal team op berust. Zestien respondenten hebben gedurende de interviews aangekaart dat de mate waarin een vitaal team zelfstandig kan opereren daalt, als de stabiliteit wegvalt, dan wel in het hebben van een hoog ziekteverzuim, dan wel in een grote vacatureruimte. Dit resulteert erin dat een manager bij wegvallen van stabiliteit wel degelijk nodig is om ondersteuning te geven zoals respondent 7 ook stelt:

Ja ik prijs me gelukkig dat ik mijn formatie hier redelijk op orde heb, maar als jij in een locatie ziet waar dat niet zo is dan ben je nog veel harder nodig (respondent 7)

4.5.1.2 Feedback geven

Tien respondenten hebben aangekaart dat het geven van feedback een belangrijk onderdeel is voor een vitaal team. Echter is gebleken dat het geven van feedback voor werknemers erg lastig is. Enerzijds vinden mensen het lastig om feedback te geven omdat er in de loop van de tijd vriendschappen zijn ontstaan in teams. Anderzijds zijn werknemers het niet gewend om directe collega's van feedback te voorzien waardoor het door, een niet hiërarchische relatie, lastig blijft om feedback te geven.

“Want we waren elkaars vriendinnen ook, we komen op de koffie bij elkaar thuis, dan ga ik op het werk niet zeggen dat je niet presteert, daar word ik helemaal eng van. Want dan zeggen we ja zo is zij, dat weten we, klaar.” (respondent 15)

4.5.1.3 Vertrouwen

Een derde en tevens laatste belangrijke kenmerk van een vitaal team is dat teams het vertrouwen hebben zelfsturend te kunnen opereren. Veel werknemers binnen deze organisatie hebben de omslag moeten maken naar zelfsturend werken. Waar werknemers gewend waren opdrachten en taken uit te voeren als hen dat verteld werd, moeten ze nu het vertrouwen krijgen het zelfstandig te kunnen. Uit onderstaand citaat blijkt dat het krijgen van zekerheid om het gewoon zelf te mogen uitvoeren belangrijk

“Je merkt dat ze in ieder geval de zekerheid hebben gekregen om het ook gewoon zelf te mogen uitvoeren.” (respondent 10)

5. Discussie

In dit hoofdstuk zal er worden ingegaan op wat de resultaten betekenen. De bevindingen zullen worden vergeleken met de literatuur die de basis vormde van dit onderzoek. Daarnaast zullen er ook mogelijke verklaringen gegeven worden voor afwijkende en opvallende bevindingen. Vervolgens volgt er een kritische reflectie op het onderzoek waarbij de beperkingen van dit onderzoek aan bod komen. Daarop volgend worden er suggesties gedaan voor vervolgonderzoek. Ten slotte volgen er praktische aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie Vitalis.

5.1 Reflectie resultaten

5.1.1 'Wat voor type zelfsturende teams zijn er bij Vitalis?'

Uit de resultaten is gebleken dat er allereerst gesteld kan worden dat de mate van zelfsturing per team verschillend is. Wel merken managers vitale teams op dat de mate van zelfsturing gegroeid is sinds de implementatie van de organisatiestructuur van zelfsturing. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat de mate van zelfsturing afhangt van drie aspecten: (1) fase van implementatie waar teams zich in bevinden; (2) de stabiliteit in een team; en (3) het vertrouwen dat een team heeft in het eigen kunnen. Als eerste moet er in dit onderzoek meegenomen worden dat de fase van implementatie de mate van zelfsturing beïnvloedt. Uit eerder onderzoek is al gebleken dat de mate van autonomie in een team gaandeweg veranderd omdat teams steeds meer controle zullen krijgen over de taken (Carroll, 1996). Dit maakt dat een zelfsturend team door de tijd zal groeien en steeds meer verantwoordelijkheid zal nemen, de mate van zelfsturing zal in de loop van de tijd hierdoor verbeteren. Ten tweede blijkt uit dit onderzoek dat stabiliteit een belangrijke factor is die de mate van zelfsturing in een team bepaald. Bijvoorbeeld bij vertrek van personeel of bij een hoog ziekteverzuim, komt de stabiliteit en daarmee de mate van zelfsturing in gevaar. Dat stabiliteit een randvoorwaarde is voor een zelfsturend team is al eerder gebleken uit onderzoek (Pittens, Zonneveld, Vermunt & Minkman, 2017). Daarnaast zorg stabiliteit voor een duidelijke rolverdeling binnen het team. Werknemers moeten weten wat hun verantwoordelijkheid is binnen het team. Dit resultaat hangt samen met een eerdere studie waaruit is gebleken dat een team pas zelfsturend kan zijn als de verschillende teamleden verschillende functies op zich kunnen nemen (Wageman, 2001). Als laatste, kijkend naar de resultaten van dit

onderzoek, is het vertrouwen dat het team heeft in zichzelf van belang voor de mate van zelfsturing. De mate van het geloof in eigen kundigheid wordt in de wetenschappelijke literatuur *self-efficacy* genoemd. Eén van de vier factoren waar het gevoel van *self-efficacy* uit voort komt is het vertrouwen van anderen in de kundigheid van een persoon (Bandura, 1997). Als een manager dat vertrouwen aan een team kenbaar maakt, is de verwachting dat de mate van zelfvertrouwen binnen een team toeneemt waardoor de teamleden het gevoel hebben zelfstandig te kunnen werken. Dit kan ertoe leiden dat de mate van zelfsturing stijgt.

Aldus de mate van zelfsturing in een team fluctueert, dit is ook al uit eerder onderzoek gebleken. Peeters (1995) heeft al eerder erop aangedrongen dat de definitie van zelfsturende teams een dynamisch karakter moet weerspiegelen omdat teamautonomie niet een statische eigenschap is. Daarnaast is uit eerder onderzoek gebleken dat slechts vier tot vijf procent van de zelfsturende teams in Nederland als volledig autonoom bestempeld kunnen worden. Uit datzelfde onderzoek is gebleken dat het zelfs onduidelijk is of ze ooit het stadium van volledige autonomie zullen bereiken. Toch worden deze teams ook zelfsturende teams genoemd (Benders & Van Amelsvoort, 1996).

Een andere bevinding uit dit onderzoek is dat de teams voornamelijk zelfsturend zijn betreffende het zorgproces. Dit betekent dat zelfsturing in teams aanwezig is betreffende de dienst die zij leveren, maar niet aangaande de randvoorwaarden die noodzakelijk zijn zoals het beheren van financiën en het aannemen van nieuw personeel. Zelfsturing betreffende het zorgproces is datgene wat managers graag zien en waar teams momenteel ook redelijk autonoom in zijn. Enkele managers achten het een stap te ver om teams ook verantwoordelijkheid te maken voor het financiële stuk. Deze resultaten bevestigen dan ook niet het standpunt dat teams verantwoordelijk zijn voor het gehele proces zoals gesteld wordt door van Amelsvoort e.a. (2003) in hun definitie van zelfsturende teams. Van Amelsvoort en Scholtes (1994) hebben eerder wel gesteld dat elke organisatie zelf bepaald hoeveel van de managementverantwoordelijkheid wordt overgedragen aan zelfsturende teams. Bovenstaande verklaringen suggereren dat een zelfsturend team binnen elke organisatie een ander invulling kan hebben. Het concept zelfsturende teams wordt dus in verschillende hoedanigheden gebruikt.

Een opvallende bevinding in dit onderzoek is dat er momenteel vaak informele

leiders aanwezig zijn in de teams. Een verpleegkundig niveau 4 of 5 neemt vaak coördinerende taken binnen een team op zich. Hoewel managers zich ervan bewust zijn dat deze rol er is, stelt de meerderheid van de managers dat deze persoon in een team noodzakelijk is. Deze bevinding komt overeen met de resultaten van McIntyre en Foti (2013) die aantoonde dat er binnen zelfsturende teams behoefte is aan informeel leiderschap. Een indicator voor informeel leiderschap zou opleidingsniveau kunnen zijn omdat het hier voornamelijk de hoger opgeleide verpleegkundige betreft.

Daarnaast is het belangrijk dat er wordt meegenomen dat zelfsturing in deze organisatie *top-down* is ingevoerd. Uit onderzoek is gebleken dat *top-down* geïmplementeerd beleid niet altijd hoeft te leiden tot een verandering van de feitelijke situatie op de werkvloer. Wanneer *empowerment* enkel *top-down* wordt opgelegd en werknemers de verandering niet als *empowerment* beschouwen, kan dit mogelijk zelfs een potentiële bron van stress zijn (Peters, De Bruijn, Bakker & Van Der Heijden, 2011).

Bovenstaande zijn enkele factoren die verklaren waarom de mate van zelfsturing in de teams misschien nog niet de fase heeft bereikt zoals voorspeld werd in dit onderzoek. Allereerst zijn de drie factoren, (1) implementatiefase; (2) teamstabiliteit; en (3) vertrouwen in bekwaamheid, die maken dat mate van zelfsturing zowel een progressief als fluctuerend proces is. Echter zijn ook de elementen: (1) informeel leiderschap; (2) zelfsturing met betrekking tot het zorgproces; en (3) *top-down* ingevoerd beleid, elementen die ervoor zorgen dat zelfsturing binnen deze teams anders is dan vooraf verwacht.

5.1.2 'Wat is het belang van een manager in een vitaal team?'

Uit dit onderzoek blijkt dat managers hun rol als onmisbaar achten in een team. Dit komt overeen met eerder gerefereerde onderzoeken die stellen dat de rol van een leider binnen zelfsturende teams onmisbaar is (Stoker, 2005; Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015). Daarnaast is gebleken uit dit onderzoek dat deze manager zelfs een coördinerend verpleegkundige nodig heeft in het team om op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen die er spelen binnen het team.

Uit dit onderzoek blijkt dat het belang van een manager verankerd ligt in meerdere aspecten: (1) bieden van een luisterend oor; (2) gevoel van steun geven; en (3) oplossen van problemen in het team. Allereerst is gebleken dat werknemers

de behoefte hebben om aan iemand hun verhaal te kunnen vertellen. Ze willen een luisterend oor. Het gemis van persoonlijke aandacht van een manager was, zoals eerder al benoemd, één van de redenen voor thuiszorgorganisatie Cordaan om te stoppen met zelfsturing (Visser, 2019). Ten tweede willen teams het gevoel hebben dat iemand hen steunt. Strydom (2002) concludeerde al dat het team het gevoel moet hebben dat het management haar ondersteunt en aanmoedigt om zelf beslissingen te nemen. Als laatste moet een manager het team begeleiden en problemen binnen het team oplossen. Dit zijn problemen met betrekking tot disfunctioneren van teamleden en oplossen van ziekteverzuim. Zoals eerder benoemd in dit onderzoek benadrukte Morgeson (2005) het belang van een externe leider die teambeslissingen moet nemen over het aannemen en ontslaan van werknemers, omgaan met klanten en het omgaan met onverwachte problemen. Daarnaast was, zoals eerder ook benoemd, dit één van de redenen voor Cordaan om te stoppen met zelfsturing, een team heeft namelijk moeite om elkaar aan te spreken (Visser, 2019).

5.1.3 Welke rol vertonen de managers binnen de vitale teams momenteel?

De belangrijkste bevinding betreffende de rol van de manager binnen vitale teams, is dat deze rol variabel is en dat het team- en situatie afhankelijk. Hoewel vooraf verwacht werd dat de rol die de manager aanneemt binnen een team afhangt van het proces van zelf-categorisatie (Stryker & Burke, 2000), is gebleken dat de rol die een manager aanneemt in een zelfsturend teams team- en situatie afhankelijk is. Wageman (1997) heeft eerder al gesteld dat de rol van de manager afhankelijk is van de ontwikkelingsfase waarin het team zich bevindt. Waar Wageman nog veronderstelde dat het ging om een proces waarbij zelfsturing binnen een team alsmaar beter wordt waardoor de rol van de manager meer ondersteunend wordt, blijkt uit dit onderzoek dat de mate van zelfsturing van een team fluctueert, hierdoor kan de rol van de manager variëren tussen sturend en ondersteunend.

De handeling die de meeste managers benoemen als belangrijke taak is het nemen van beslissingen en aansturing. Deze handelingen hebben betrekking op twee onderwerpen: (1) gebeurtenissen in het team, zoals disfunctioneren van werknemers en ziekteverzuim; en (2) het waarborgen van de kwaliteit van de zorg. Bovenstaande handelingen van een manager vallen onder directief leiderschap. Aangezien directief leiderschap, zoals eerder veronderstelt, inhoudt dat de manager

een actieve rol speelt bij het oplossen van problemen en het nemen van beslissingen (Carte e.a., 2006; Stoker, 2008). Specifiek kijkend naar de rol van de manager komen bovengenoemde aspecten overeen met de roldefinitie van coördinator. In de rol van coördinator is een manager aanwezig om problemen op te lossen, daarnaast probeert een manager de orde te handhaven (Wakefield e.a., 2008). Tevens zorgt een coördinator voor het neerzetten van een bepaalde structuur om op die manier te zorgen dat een team zelfstandig kan opereren (Wakefield e.a., 2008). Het creëren en behouden van een structuur wordt door managers in hun rol als belangrijk aspect geacht. Randvoorwaarden zorgen ervoor dat een team goed kan functioneren.

Ten tweede wordt er voornamelijk gebruik gemaakt van een vraaggestuurde manier om het team te helpen. Managers proberen teams te stimuleren door zelf na te denken en hierdoor problemen op te lossen. Een handeling die juist meer overeenkomt met *empowerment* leiderschap. *Empowerment* leiderschap houdt in dat managers hun werknemers aanmoedigen om zelf te werken, maar hen van informatie voorziet om tot een goed resultaat te komen (Burke e.a., 2016). Kijkend naar de leiderschapsrollen is hier overlap te vinden met de coachende leiderschapsrol. Een coachende manager stimuleert het team om zelf na te denken en problemen op te lossen (Buljac-Samardzic & van Woerkom, 2015).

Ten derde noemen managers dat het vertrouwen geven aan teams een cruciaal aspect is in hun functie. Dit houdt in dat managers complimenten geven en het team het gevoel geeft dat ze het samen en onderling aankunnen. Ook het geven van waardering is van belang. In overeenstemming met het hierboven genoemden stellen managers ook dat het belangrijk is de persoonlijke verbinding te hebben met de teams. Dit komt overeen met het feit dat een meerderheid van de managers hun functie deels op de werkvloer uitvoert of dat in ieder geval belangrijk acht te doen in deze functie. De focus op persoonlijk vlak komt terug in een rol van *empowerment* leiderschap: mentor. Een mentor moet zijn/haar teamleden namelijk het gevoel van steun, zorg en waardering geven (Wakefield e.a., 2006). In de rol van mentor zitten drie verschillende eigenschappen waarvan twee in dit onderzoek sterk van voren komen. Dit betreft de functie van (1) psychologische support; en (2) rolmodel (Yang, 2007). Uit de resultaten is gebleken dat het voor een werknemer alleen al belangrijk kan zijn even te kunnen spuien bij de manager, wat geschaald kan worden onder psychologische support. Het fungeren als rolmodel wordt door iets minder dan de

helpt van de managers ook benoemd. Managers hebben aangegeven dat het tonen van voorbeeldgedrag op verschillende vlakken soms van belang is.

Zowel vormen van *empowerment* als vormen van directief leiderschap worden door managers gebruikt in hun functie als manager vitale teams. In eerdere onderzoeken werden voor de rol van de manager in zelfsturende teams zowel directieve als *empowerment* vormen van leiderschap genoemd (Morgeson e.a. , 2010; Stoker, 2008; Burke e.a., 2006). De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat deze vormen van leiderschap gelijktijdig bestaan in de functie van manager zelfsturende teams. Dit is in overeenstemming met de literatuur, eerder benoemd in dit onderzoek, die stelt dat, naast het feit dat zelfsturende teams een hoge behoefte hebben aan autonomie, ze wel degelijk ook sturing nodig hebben om effectief te zijn (Buljac-Samardzic & Van Woerkom, 2015; Langfred, 2004). De verwachting dat beide leiderschapsvormen naast elkaar kunnen komen te staan wordt hiermee bevestigd.

5.1.4 'Welke strategieën gebruiken managers om het spanningsveld tussen autonomie en sturing te verkleinen'

5.1.4.1 Ervaring van de spanning

Vooraf werd er vanuit de literatuur verwacht dat er een spanning aanwezig is in de rol van de manager binnen zelfsturende teams waarbij managers enerzijds sturing moeten geven en anderzijds autonomie moeten geven aan de teams (Gilbert & Sutherland, 2013). De resultaten uit dit onderzoeken bevestigen deze spanning aangezien er zowel directieve vormen van leiderschap terug te vinden zijn als vormen van *empowerment* leiderschap. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt daarnaast ook dat het merendeel van de managers daadwerkelijk deze spanning ervaart. Het opvallende aan deze bevinding is echter wel dat de spanning voornamelijk wordt ervaren door managers die voorheen een minder complexe functie bekleedde, namelijk de functie van voormalig hoofd. Dit kan er op duiden dat er sprake zou kunnen zijn van roloverbelasting. Roloverbelasting treedt op wanneer werknemers ervaren dat er teveel van hem of haar wordt verwacht in de uitvoering van de functie (Lopopolo, 2002).

Bij voorbaat werd er in dit onderzoek verwacht dat het bij deze spanning ging om *paradoxes of performing*. *Paradoxes of performing* ontstaan wanneer door

organisatorische veranderingen de rol van managers vervagen dan wel onduidelijk worden (Lüscher & Lewis, 2008). Binnen dit onderzoek betreft het een organisatorische verandering waarin de zorgteams de overstap gemaakt hebben naar zelfsturing. Het interessante is dat de managers die voormalig hoofd waren de spanning wel ervaren maar managers die hiervoor een andere functie bekleedden deze spanning niet ervaren. In hun voormalige functie van hoofd was hun functie wellicht overzichtelijker waardoor het voor hen, in deze functie, lastig is om een balans te vinden. Dit komt overeen met de bevindingen dat managers, die benoemen dat het niet op de werkvloer voor hen een belemmering is, voormalig hoofd zijn geweest. De verwachting dat de spanning een *paradox of performing* betreft wordt hiermee bevestigd. Wageman (1997) heeft eerder al verondersteld dat het managen van een zelfsturend team anders gedrag vereist dan hun oude rol deed om in deze setting het werk effectief te leiden en te coördineren. Het afleren van deze gewoonten is moeilijk, waardoor overgang naar nieuwe rol als lastig kan worden ervaren.

5.1.4.2 Gebruikte copingstrategieën

De copingstrategie die door de meeste managers in dit onderzoek wordt gehanteerd is het opzoeken van collega's. Het opzoeken van collega's gebeurt om meerdere redenen: spiegelen, sparren en bewustwording. Deze strategie kan geschaald worden onder de copingstrategie hulp zoeken, die genoemd is in eerder besproken literatuur, waarbij het gaat om zowel advies vragen aan anderen, als het vragen van emotionele hulp (Carver e.a., 1989). Daarnaast proberen managers ook om te gaan met de spanning door achteraf te evalueren. Dit betekent dat er achteraf wordt getracht te analyseren of ze de juiste keuze hebben gemaakt in de situatie. Dit gebeurt achteraf omdat het in sommige situaties zo snel gaat dat ze niet vooraf kunnen nadenken over hun beslissing. Dit betekent dat ze de spanning niet vermijden waardoor er geen sprake is van emotiegerichte copingstrategie. Een emotiegerichte copingstrategie houdt namelijk in dat men het probleem links laat liggen (Clarke, 2006). Als derde copingstrategie benoemen de managers het creëren van bewustwording over hun rol waardoor ze zich bewust zijn van de spanning die aanwezig is in hun rol. Dit lijkt overeen te komen met de strategie, eerder benoemd, van actief aanpakken waarbij een manager het probleem nogmaals analyseert om vervolgens doelgericht en met vertrouwen te werk te gaan om het probleem op te

lossen (Bijlstra e.a., 1994). Dit komt overeen met de verwachting dat een hoog zelfbewustzijn bij de manager ervoor zorgt dat de situaties die stressvol lijken te zijn beter begrepen worden, waardoor spanningsituaties vermeden kunnen worden of proactief aangepakt kunnen worden (Berg & Karlsen, 2013). Ook de laatst genoemde strategie door managers heeft betrekking op actief aanpakken. Managers maken een keuze op welke manier ze willen handelen op basis van hun eigen verleden en eerdere ervaringen. Hierbij kan ook gedacht worden dat het de strategie van informatie zoeken betreft (Hampel en Peterman, 2005), omdat managers ervaringen proberen te zoeken uit het verleden wat ook als toepasbare informatie gezien kan worden. Bovenstaande gehanteerde strategieën duiden alle op probleemgerichte copingstrategieën. Zoals verwacht werd door Carver & Connor-Smith (2010) is uit dit onderzoek gebleken dat managers voornamelijk gebruik maken van probleemgerichte copingstrategieën om de spanning tussen, enerzijds het geven van sturing, en anderzijds het geven van autonomie te hanteren.

Al met al kan er gesteld worden dat managers zich wel degelijk bewust zijn van de paradox die verankerd is in hun rol als manager van een zelfsturend team. Ze proberen dan ook op een actieve manier met dit probleem om te gaan middels probleemgerichte copingstrategieën.

5.1.5 Leiderschapsrol en copingstrategie

De verwachting, zoals geschetst in theoretisch kader, was dat de leiderschapsrol die een manager aanneemt afhankelijk is van persoonlijke eigenschappen. Volgens Carver en Connor-Smith (2010) hangen de gehanteerde copingstrategieën ook af van iemands persoonlijke eigenschappen. De verwachting was hierdoor dat er een overlap tussen deze twee elementen zou bestaan. Echter, uit dit onderzoek is gebleken dat de rol van de manager vooral team- en situatieafhankelijk is. Het is lastig te stellen of de kenmerken, genoemd in de interviews, ook door diezelfde managers beschouwd worden als noodzakelijke eigenschappen in hun functie of als persoonlijke overtuiging, losstaand van de werkzaamheid. De twee bovenstaande punten maken dat er slechts voorzichtige bevindingen gedaan kunnen worden over de mogelijke relatie die aanwezig is tussen de gehanteerde leiderschapsrol en gebruikte copingstrategie. Met enkele prominent geachte leiderschapskenmerken is een overlap gevonden met de gehanteerde copingstrategie, deze worden hieronder besproken.

Opvallend is dat managers die graag hun teamleden vertrouwen geven, in spanningsituaties hun collega's opzoeken. Dit kan impliceren dat managers die graag het vertrouwen aan hun werknemers geven, het zelf ook belangrijk vinden om vertrouwen te krijgen van hun collega's over hun eigen functioneren. Hierboven is al verondersteld dat de leiderschapsrol die het vertrouwenscomponent bevat, de rol van mentor is. Dit zou kunnen impliceren dat managers in de rol van mentor hun collega's opzoeken in stressvolle situaties.

Daarnaast is gebleken dat managers die omgaan met spanning volgens vooraf berading of evaluatieve methode, het in hun rol belangrijk vinden om het team op een vraaggestuurde manier te ondersteunen. Hierboven is al gesteld dat een vraaggestuurde manier van ondersteunen overeenkomt met de rol van coach. Een coach zou in zijn/haar rol omgaan met de spanning middels actief het probleem aan te pakken door vooraf de situaties te overzien of bewust te zijn van de rol.

5.2 Beperkingen huidig onderzoek

Hoewel dit onderzoek op een zo betrouwbaar mogelijke manier is uitgevoerd, heeft ook dit onderzoek een aantal beperkingen. De beperkingen van het onderzoek zullen in deze paragraaf worden toegelicht.

Allereerst heeft kwaliteit onderzoek, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, als nadeel dat het minder gestructureerd van aard is. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Door het aanhouden van een topiclijst is er getracht dat in elke interview dezelfde onderwerpen werden behandeld, echter kan dit er alsnog toe leiden dat interview verschillen van inhoud omdat respondenten welk degelijk veruit kunnen spreken. Hoewel dit beschouwd kan worden als een positief punt omdat op deze manier nieuwe inzichten kunnen worden verkregen (Jensen & Laurie, 2016). Kan het er toch toe leiden dat de balans tussen vooraf gestelde onderwerpen en nieuwe onderwerpen, die pas gedurende het onderzoek in beeld kwamen, weg is. Als het aantal nieuwe onderwerpen sterk verschilt per interview krijgt je een dataset waarvan de herhaalbaarheid lastig is.

Daarnaast wordt met kwalitatief onderzoek een grote hoeveelheid aan data verzameld. Hoewel er getracht is zo zorgvuldig mogelijk de data te analyseren via verschillende fasen van coderen, kan het alsnog zo zijn geweest dat er onbewust keuzes zijn gemaakt waardoor niet alle verzamelde data evenredig is meegenomen. Dit kan ertoe leiden dat niet elke respondent zich zou kunnen herkennen in de

bevindingen.

Bovendien werd voorafgaand aan dit onderzoek getracht observaties uit te voeren. echter is het, vanwege tijdsplanning, slechts gelukt om één observatie te doen. Dit maakt het lastig om hieraan conclusie te ontleen aangezien er geen vergelijkingsmateriaal aanwezig is, toch is dit wel geprobeerd zo secuur mogelijk te doen in overeenstemming met de resultaten die uit de interviews kwamen. De observatie waaraan je nu conclusies ontleent is slechts één momentopname binnen één team, terwijl uit de resultaten is gebleken dat mate van zelfsturing tussen teams sterk verschilt. Dat maakt dat een observatie tijdens een implementatiesessie met een ander team waarschijnlijk verscheidene bevindingen oplevert.

De laatste beperking is dat de data is verzameld in een tijdsbestek van één maand. Uit resultaten blijkt dat managers hun rol als team- en situatieafhankelijk beschouwen en dat de mate van zelfsturing van een team ook fluctueert. Dit zou kunnen impliceren dat na verloop van tijd andere bevindingen kunnen worden gedaan als de teams al verder zijn met de implementatie van zelfsturing of als op dat moment de stabiliteit in teams anders is. Een onderzoek over langer tijdsbeloop zou de bevindingen uit dit onderzoek kunnen toetsen. Dit is daarom een aanbeveling voor vervolgonderzoek.

5.3 Vervolgonderzoek

Op basis van de hierboven besproken beperkingen en de eerder besproken resultaten zijn er een aantal mogelijkheden te noemen die de leidraad kunnen vormen voor toekomstig onderzoek.

Allereerst bestond de respondentengroep uit managers van zelfsturende teams die moesten reflecteren op hun eigen rol. De kans dat managers hun eigen rol als noodzakelijk beschouwen is groot aangezien het onwaarschijnlijk wordt geacht dat ze hun bijdrage in de organisatie als nutteloos beschouwen. Daarnaast kan de mening over wat een manager belangrijk vindt in zijn/haar rol in zelfsturende teams variëren met de mening van de werknemers, omdat zij de situatie vanuit ander oogpunt bekijken. Daarom is het voor vervolgonderzoek raadzaam om niet slechts managers maar ook de werknemers zelf te onderzoeken, om erachter te komen welke rol de werknemers zien weggelegd voor de managers. Eventuele discrepantie hiertussen zou kunnen bestaan, dit zou kunnen leiden tot andere uitkomsten.

Ten tweede is het voor vervolgonderzoek raadzaam om het onderzoek

nogmaals uit te voeren als de zelfsturing bij de teams in een verdere fase van implementatie is. De kans dat de structuur van zelfsturing dan ook daadwerkelijk verankerd zit in hun manier van werken is groter. Gebleken uit dit onderzoek is dat de mate van zelfsturing afhangt van drie factoren. Twee van de drie factoren, implementatiefase en vertrouwen in zichzelf, zouden in vervolgonderzoek geen rol meer spelen als zelfsturing beter geïmplementeerd is in de organisatie en werknemers langer gewend zijn om te werken met deze organisatiestructuur. Als zelfsturing ver is doorgevoerd zou alleen de factor stabiliteit nog een rol spelen in de mate van zelfsturing van een team. De kans dat de rol van de manager anders is in een volgend stadium van implementatie is reëel te benoemen, omdat uit de bevindingen van dit onderzoek ook blijkt dat de rol van de manager team- en situatieafhankelijk is.

Ten derde is uit huidige onderzoek moeilijk te constateren of de gebruikte copingstrategie gerelateerd is aan een bepaalde leiderschapsrol. Zeker voor de directieve vormen van leiderschap is er geen duidelijk verband gevonden met een bepaalde copingstrategie. Vervolgonderzoek zou zich hier op kunnen focussen. Vervolgonderzoek zou dan wellicht kwantitatief van aard kunnen zijn. Eerder is benoemd dat het in dit onderzoek lastig te stellen was of de leiderschapsrollen ook afhingen van iemands persoonlijkheid. Middels een valide meetinstrument kan getracht worden om de persoonlijkheid beter in kaart te brengen. Ook copingstrategieën kunnen middels valide meetinstrumenten beter gemeten worden. Kwantitatief onderzoek moet er dan voor zorgen dat eventuele relaties zichtbaar worden.

5.4 Aanbevelingen

De bevindingen in dit onderzoek resulteren niet alleen in een bijdrage aan de theorie, ook voor de praktijk leveren de bevindingen enkele bijdragen op. De aanbevelingen zullen hieronder worden toegelicht.

5.4.1 Vitale teams

Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat de mate van zelfsturing onder andere afhangt van de teamdynamiek. Als een werknemer, die een belangrijke verantwoordelijkheid had in een team, het team verlaat is er de mogelijkheid dat zelfsturing in een team verminderd. Daarnaast is gebleken uit dit onderzoek, maar

ook uit eerder onderzoek (Wageman, 2001), dat een goede rolverdeling in een team essentieel is zodat werknemers weten waar ze voor verantwoordelijk zijn. Ook is gebleken dat, zeker voor een zelfsturend team, het belangrijk is dat verschillende teamleden verschillende taken op zich kunnen nemen. Op deze manier kunnen de taken van de werknemers die vertrekken overgenomen worden waardoor de stabiliteit beter gewaarborgd is. In elk team zal er voor de aandachtsgebieden een tweede verantwoordelijken kunnen worden aangesteld zodat de stabiliteit van een team beter bewaakt is. Op deze manier is er de hoop gevestigd dat zelfsturing minder zal fluctueren en het een progressief proces wordt waar zelfsturing alsnog beter ingebed kan worden in een team. Dit omdat in de loop van tijd de implementatiefase wellicht verstreken is en vertrouwen dat het team in zichzelf heeft gegroeid is.

5.4.2 Rol van de manager

Uit dit onderzoek is al gebleken dat de rol van de manager heel variabel is waarbij de manager over meerdere eigenschappen moet beschikken. In de functieomschrijving die Vitalis eerder heeft opgesteld is al opgenomen dat de rol van de manager afhankelijk is van de ontwikkeling en functioneren van het team, waarbij dit omschreven is als een progressief proces. Echter blijkt uit dit onderzoek dat het gaat om een fluctuerend proces waarbij de mate van zelfsturing ook kan verminderen.

Daarnaast is het directieve gedeelte van de leiderschapsrol niet opgenomen in de functieomschrijving. Terwijl, ongeacht het niveau van zelfsturing, een manager in sommige situaties wel degelijk directief moet acteren omdat sommige beslissingen niet gedaan kunnen worden door teams zelf.

5.4.3 Spanning in rol manager

Een opvallende bevinding uit dit onderzoek is dat voormalig hoofden voornamelijk de spanning tussen enerzijds het geven van sturing en anderzijds het geven van autonomie ervaren in hun rol als manager zelfsturende teams. Dit kan impliceren dat deze overgang te abrupt is gegaan. Naar aanleiding van dit onderzoek moet er gekeken worden of de manager vitale teams begeleiding nodig heeft om met de spanning, die aanwezig is in de rol, om te gaan. Goed om mee te nemen is dat uit eerder onderzoek gedaan voor Vitalis door FWG gebleken is dat de functie manager vitale teams niet uitwisselbaar is met de functie hoofd Zorg Wonen Welzijn.

Uitwisselbare functies gaan volgens het UWV over functies die naar functie inhoud, vereiste kennis, vaardigheden, competenties en niveau van beloning vergelijkbaar zijn (FWGb, 2015).

5.4.4 Overige aanbeveling

Hieronder volgen twee onderwerpen die naar voren zijn gekomen uit de interviews, maar niet rendabel waren voor dit onderzoek waardoor ze niet eerder benoemd zijn. Aangezien ze wel rendabel worden geacht voor Vitalis worden ze meegenomen in onderstaande twee aanbevelingen

De naam manager

Enkele managers hebben gedurende de interviews aangegeven dat ze hun twijfels hebben bij de naam van de functie: 'manager vitale teams'. Managers hebben gesteld dat je dan een reactie krijgt zoals 'ik wil de manager spreken' vanuit familieleden of cliënten. Volgens een andere manager impliceert de functie manager iets hiërarchisch, terwijl de organisatie juist de omslag maakt vanuit een hiërarchische organisatie naar een plattere organisatie. In de literatuur is al eerder gebleken dat een functietitel belangrijke informatie weergeeft. Mensen baseren op basis van de functietitel wat ze kunnen verwachten van deze persoon in de functie. Functietitels impliceren drie belangrijke elementen van informatie: (1) kennis, vaardigheden en bekwaamheden; (2) status en machtsniveaus; en (3) verantwoordelijkheden (Martinez, Laird, Martin & Ferris, 2008)

Ondersteunende diensten

Enkele respondenten hebben aangekaart dat de ondersteunende diensten op dit moment nog niet zo functioneren in hun uitvoerende taak als eigenlijk zou moeten. Nog te vaak is er toestemming van een manager nodig als een team iets aanvraagt, op dat moment wordt een team beperkt in de mate van autonomie. Managers kaarten aan dat de ondersteunende diensten dan ook anders georganiseerd zouden moeten worden of meer mee moeten in de gedachten van vitale teams.

6. Conclusie

Dit onderzoek had als doel om antwoord te geven op de volgende vraag:

Op welke manier vullen managers hun rol binnen zelfsturende teams in en hoe kunnen verschillende copingstrategieën bijdragen aan het omgaan met de paradox die aanwezig is tussen de behoefte aan autonomie en sturing?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is kwalitatief onderzoek uitgevoerd door middel van het afnemen van semigestructureerde interviews onder negentien managers van zelfsturende teams binnen een ouderenzorginstelling in Brabant.

Uit de resultaten is gebleken dat de mate van zelfsturing verschillend is binnen de teams van de onderzoeksorganisatie. De mate van zelfsturing is afhankelijk van drie aspecten: (1) implementatiefase; (2) teamdynamiek; en (3) vertrouwen van team in het eigen kunnen. Zelfsturing in teams heeft op dit moment voornamelijk betrekking op de verantwoordelijkheid dragen voor het gehele zorgproces. De mate van zelfsturing heeft ook effect op de rol die de manager moet aannemen. Uit dit onderzoek kan namelijk geconcludeerd worden dat de rol van de manager team- en situatieafhankelijk is. Aangezien de rol van de manager verschilt, brengt dit met zich mee dat de functie van manager diverse rollen omvat. Uit de bevindingen van dit onderzoek kan worden gesteld dat de rol van de manager zowel directief van karakter is als eigenschappen van *empowerment* leiderschap bevat. Directief leiderschap is voornamelijk nodig in deze functie om twee redenen: (1) beslissingen nemen over werknemers in het team zoals disfunctioneren, ziekteverzuim en re-integratieplannen; en (2) het waarborgen van de kwaliteit van zorg. Dit is tevens de eerste reden waarom een manager van belang is in een zelfsturend team. Andere aspecten die maken dat een manager in een zelfsturend team van belang is, zijn: (1) bieden van back-up; en (2) bieden van persoonlijke aandacht. Uit dit onderzoek blijkt dan ook dat er drie rollen aanwezig zijn in de functie van manager zelfsturende teams, deze rollen zijn: (1) coördinator; (2) coach; en (3) mentor. Waarbij de coördinator ervoor moet zorgen dat een bepaalde structuur is en problemen op moet lossen. De coach moet het team ondersteunen door het team te stimuleren en bewust te maken van wat hun taak is. de mentor moet zorgen voor de persoonlijke binding met de individuele teamleden.

Uit dit onderzoek is daarnaast gebleken dat de verwachte spanning tussen het geven van autonomie en geven van sturing in de functie van manager zelfsturende teams ook daadwerkelijk wordt ervaren. Geconcludeerd kan worden dat managers hiermee omgaan middels probleemgerichte copingstrategieën. De copingstrategieën die worden gehanteerd door managers in dit onderzoek zijn: (1) collega's opzoeken; (2) vooraf nadenken; (3) achteraf evalueren; en (4) bewustwording creëren.

Over de verwachte overlap tussen de gehanteerde leiderschapsrol en de gebruikte copingstrategie kunnen slechts voorzichtige bevindingen gedaan worden omdat is gebleken dat de gehanteerde leiderschapsrol voornamelijk team- en situatieafhankelijk is. Het is lastig te concluderen of de leiderschapskenmerken, die managers benoemen, volgens managers belangrijk zijn in de specifieke functie of dat managers deze kenmerken zelf ook persoonlijk belangrijk achten. Zoals verwacht zoekt een manager in de rol van mentor naar een sociale probleemgerichte copingstrategie waarbij er collega's worden benaderd. De verwachting was dat een manager in de rol van coördinator gebruik maakt van emotiegerichte copingstrategieën. Dit kan niet bevestigd worden omdat uit dit onderzoek gebleken is dat de managers van zelfsturende teams enkel gebruik maken van probleemgerichte copingstrategie. Echter is het lastig om overlap te vinden met een specifieke probleemgerichte copingstrategie. Verwacht werd dat een manager in een coachende rol gebruik zal maken van de copingstrategie van actief aanpakken, dit blijkt ook uit de resultaten van dit onderzoek. Bijkomend blijkt uit dit onderzoek dat ook de copingstrategie van informatie zoeken passend is bij deze rol van leiderschap. Zoals verwacht maken managers dus gebruik van probleemgerichte copingstrategieën om om te kunnen gaan met de spanning tussen enerzijds het geven van autonomie en anderzijds het geven van sturing aan een team. Een duidelijke relatie met de verschillende leiderschapsrollen is lastig te erkennen.

7. Literatuurlijst

- Almekinders, M. (2006). *Teams beter thuis in de thuiszorg* (proefschrift).
Geraadpleegd van
<https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/27454/27454.pdf?sequence=1>
- Attaran, M., & Nguyen, T. T. (2000). Creating the right structural fit for self-directed teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 6(1/2), 25–33. <https://doi.org/10.1108/13527590010731952>
- Aust, I., Brandl, J., & Keegan, A. (2015). State-of-the-Art and Future Directions for HRM from a Paradox Perspective: Introduction to the Special Issue. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 29(3-4), 194–213. <https://doi.org/10.1177/239700221502900303>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W.H. Freeman and Company.
- Benders, J., & van Amelsvoort (1996). Team time: a model for developing self-directed work teams. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(2), 159–170. <https://doi.org/10.1108/01443579610109901>
- Berg, M. E., & Karlsen, J. T. (2013). Managing Stress in Projects Using Coaching Leadership Tools. *Engineering Management Journal*, 25(4), 52–61. <https://doi.org/10.1080/10429247.2013.11431995>
- Bijlstra, J. O., Jackson, S., & Bosma, H. A. (1994). De Utrechtse Coping Lijst voor Adolescenten. *Kind en adolescent*, 15(2), 67–74. <https://doi.org/10.1007/bf03060546>
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam, Nederland: Boom onderwijs.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Londen, Verenigd koninkrijk: Sage publications.
- Boeije, H., 't Hart, H., & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag, Nederland: Boom Uitgevers.

- Boyd, N. G., Lewin, J. E., & Sager, J. K. (2009). A model of stress and coping and their influence on individual and organizational outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 197–211.
<https://doi.org/10.1348/000709902320634483>
- Breugem, D. (2018). *Grip op zelfsturende teams*. Geraadpleegd van <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-private/deloitte-nl-bps-grip-op-zelfsturende-teams.pdf>
- Bryman, A. (2003). *Quantity and quality in social research*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Routledge.
- Buljac-Samardzic, M., & van Woerkom, M. (2015). Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 280–296.
<https://doi.org/10.1108/jmp-12-2012-0380>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E., & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 288–307.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Hoboken, NJ: John Wiley & sons.
- Carroll, B. (1996). The power of empowered teams. *National Productivity Review*, 15(4), 85–92. <https://doi.org/10.1002/npr.4040150410>
- Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in Self-Managed virtual teams. *Group decision and negotiation*, 15(4), 323–343.
<https://doi.org/10.1007/s10726-006-9045-7>
- Carver, C. S., & Connor-Smith, J. (2010). Personality and Coping. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 679–704.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100352>

- Carver, C. S., Scheier, M. F., & Weintraub, J. K. (1989). Assessing coping strategies: A theoretically based approach. *Journal of personality and social psychology*, 56(2), 267–283.
- Clarke, A. T. (2006). Coping with Interpersonal Stress and Psychosocial Health Among Children and Adolescents: A Meta-Analysis. *Journal of Youth and Adolescence*, 35(1), 10–23. <https://doi.org/10.1007/s10964-005-9001-x>
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management Paradoxes: A Relational View. *Human Relations*, 55(5), 483–503. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and Performance: Toward a Theory of Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- Derksen, K. (2019). Hoe meer zelfsturing hoe groter de rol van leidinggevendenden. *Tijdschrift voor ontwikkeling in organisaties*, 9(1), 7–10.
- Dilemma. (2018). In *Prisma woordenboek Nederlands* (57^e ed.). Amsterdam, Nederland: Unieboek Het spectrum
- Douglas, C., & Gardner, W. L. (2003). Transition to self-directed work teams: implications of transition time and self-monitoring for managers' use of influence tactics. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 47–65. <https://doi.org/10.1002/job.244>
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435–457. <https://doi.org/10.5465/30040637>
- Durham, C. C., Knight, D., & Locke, E. A. (1997). Effects of Leader Role, Team-Set Goal Difficulty, Efficacy, and Tactics on Team Effectiveness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(2), 203–231. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2739>

- Eby, L. T., Rhodes, J. E., & Allen, T. L. (2007). Definition and evolution of mentoring. In T. D. Allen & L. T. Eby (Red.), *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach* (pp. 7–20). Hoboken, NJ: Blackwell Publishing.
- Fisher, K. (1993). *Leading Self-Directed Work Teams: A Guide To Developing New Team Leadership Skills*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Folkman, S., & Moskowitz, J. T. (2004). Coping: Pitfalls and Promise. *Annual Review of Psychology*, 55(1), 745–774.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.141456>
- FWG. (2015). *Zelfsturing: loslaten is niet hetzelfde als laten vallen*. Geraadpleegd van <https://www.fwg.nl/wp-content/uploads/2016/03/Whitepaper-online-versie.pdf>
- FWG. (2015). bijlage B In FWG (Red.), *De inrichting van de RVE's; de doorvertaling van strategisch kader en de bezuinigingsopgave Vitalis 2015* (pp. 2–22).
- Gilbert, G. M., & Sutherland, M. M. (2013). The paradox of managing autonomy and control: an exploratory study. *South African journal of business management*, 44(1), 1-14.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In: J. Lorsch (Ed.), *handbook of organizational behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall
- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287.
<https://doi.org/10.5465/amr.2005.16387885>
- Hampel, P., & Petermann, F. (2005). Age and Gender Effects on Coping in Children and Adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 34(2), 73–83.
<https://doi.org/10.1007/s10964-005-3207-9>
- Heemskerk, M. (2013). *Bestuurdersgeheimen. Over de samenhang tussen leiderschapsrollen van bestuurders, strategische profielen en prestaties van woningcorporaties*. Delft, Nederland: Eburon.

- Jaspers, J. P. C., van Asma, M. J. O., & van den Bosch, R. J. (1989). Coping en psychopathologie: Een overzicht van theorie en onderzoek. *Tijdschrift voor psychiatrie*, 31(9), 587–599.
- Jensen, E., & Laurie, C. (2016). *Doing real research: A practical guide to social research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Joo, B. K. B., Sushko, J. S., & McLean, G. N. (2012). Multiple faces of coaching: manager-as-coach, executive coaching and formal mentoring. *Organization development journal*, 30(1), 19–39.
- Joosse, D. J. B., Ykema-Weinen, P. M. L., Blok, A., Schregardus, V., Masselink, W. G., Ris, B. G. M., & Terra, N. G. M. (1990). *Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen: praktijkervaringen in industrie en dienstverlening*. Den Haag: COB/SER, in samenwerking met Algemene Werkgevers-Vereniging AWW, bureau Organisatie en Personeel en het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA .
- Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50(1), 121–146. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00903.x>
- Konradt, U., & Hoch, J. E. (2007). A Work Roles and Leadership Functions of Managers in Virtual Teams. *International Journal of e-Collaboration*, 3(2), 16–35. <https://doi.org/10.4018/jec.2007040102>
- Kengen, M., & Jagtman, P. (2010). Leren in zelfsturende teams. *Opleiding & Ontwikkeling*, 6, 33-37.
- Kuipers, B. S., & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 399–419. <https://doi.org/10.1080/09585190802670797>
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107–126. [https://doi.org/10.1016/s1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/s1047-8310(01)00051-7)

- Langfred, C. W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399. <https://doi.org/10.5465/20159588>
- Langfred, C. W. (2007). The Downside of Self-Management: A Longitudinal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885–900. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279196>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York, NY: Springer publishing company.
- Leemans, K. (2008). *Onderzoek naar de gehanteerde copingstijlen bij jongeren die in contact komen met cyberpesten* (proefschrift). Geraadpleegd van https://www.vub.ac.be/sites/vub/files/masterproef_kleemans_zijn.pdf
- Lewis, R., & Frydenberg, E. (2002). Concomitants of failure to cope: What we should teach adolescents about coping. *British Journal of Educational Psychology*, 72(3), 419–431. <https://doi.org/10.1348/000709902320634483>
- Lipley, N. (2009). Productive Wards hailed for transforming care: scheme helps nurses spend an extra 500,000 hours with patients in one year, research shows. *Nursing management*, 16(4), 4–5.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level bureaucrats: Dilemmas of the individual in the public services*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Lopopolo, R. B. (2002). The Relationship of Role-Related Variables to Job Satisfaction and Commitment to the Organization in a Restructured Hospital Environment. *Physical Therapy*, 82(10), 984–999. <https://doi.org/10.1093/ptj/82.10.984>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*, 51(2), 221–240. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.31767217>

- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. *Small Group Research*, 49(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/1046496417710500>
- MacNeil, C. (2001). The supervisor as a facilitator of informal learning in work teams. *Journal of Workplace Learning*, 13(6), 246–253. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005724>
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science quarterly*, 32(1), 106–129. <http://dx.doi.org/10.2307/2392745>
- Martinez, A. D., Laird, M. D., Martin, J. A., & Ferris, G. R. (2008). Job title inflation. *Human Resource Management Review*, 18(1), 19–27. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.12.002>
- Maurits, E. E., De Veer, A. J., Groenewegen, P. P., & Francke, A. L. (2017). Home-care nursing staff in self-directed teams are more satisfied with their job and feel they have more autonomy over patient care: a nationwide survey. *Journal of Advanced Nursing*, 73(10), 2430–2440. <https://doi.org/10.1111/jan.13298>
- Ministerie van volksgezondheid en zorg. (2018). *Actieprogramma Werken in de Zorg*.
- McIntyre, H. H., & Foti, R. J. (2013). The impact of shared leadership on teamwork mental models and performance in self-directed teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 46–57. <https://doi.org/10.1177/1368430211422923>
- Morgeson, F. P. (2005). The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497–508. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.3.497>
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>

- Northouse, P. G. (2012). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2013-0178>
- Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors.. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2), 172–197. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>
- Peeters, M. (1995). *Groepswerk in sociotechnisch perspectief. Praktijkervaring uit de confectie-industrie* (Proefschrift). Geraadpleegd van https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/145950/mmubn000001_19778528x.pdf
- Peters, J., & Carr, C. (2013). The experience of team coaching: A dual case study. *an international journal of theory, research and practice*, 6(2), 116–136.
- Peters, P., de Bruin, T., Bakker, A., & van der Heijden, B. (2011). Plezier in Het Nieuwe Werken? *Tijdschrift voor HRM*, 1, 31–47.
- Pittens, C., Zonneveld, N., Vermunt, P., & Minkman, M. (2017). *Leiderschap in alle lagen van de organisatie*. Geraadpleegd van https://www.waardigheidentrots.nl/wp-content/uploads/2018/07/WT_Eindrapportage_thema_5.pdf
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Raad van Bestuur Vitalis. (2015). *Na richting volgt inrichting. De inrichting van de RVE's: de doorvertaling van het strategisch kader en de bezuinigingsopgave Vitalis 2015*.

- Saunders, M. N., & Lewis, P. (2012). *Doing research in business & management: An essential guide to planning your project*. Harlow, Verenigd Koninkrijk: Pearson Education.
- Schott, C. (2015). *Playing a role – but which one ? : how public service motivation and professionalism affect decision-making in dilemma situations* (Proefschrift). Geraadpleegd van <https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/361113/C.%20Schott%20Dissertation.pdf?sequence=3>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic equilibrium Model of Organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Spreitzer, G. M., De Janasz, S. C., & Quinn, R. E. (1999). Empowered to lead: the role of psychological empowerment in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 511–526 [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199907\)20:4<511::AID-JOB900>3.0.CO;2-L](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<511::AID-JOB900>3.0.CO;2-L)
- Steenbergen, B. (2017). Succesvol veranderen: een aanpak voor de onderstroom. *Sociaal Bestek*, 79(1), 59–61. <https://doi.org/10.1007/s41196-017-0022-6>
- Stets, J. E., & Burke, P., J. (2000) identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*. 63(3), 224-237. <http://dx.doi.org/10.2307/2695870>
- Stoker, J. (2005). Leiderschap in verandering. *gedrag en organisatie*, 18(5), 277–293.
- Stoker, J. I. (2008). Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. *Personnel Review*, 37(5), 564–582. <https://doi.org/10.1108/00483480810891682>
- Strydom, C. F. (2002). An evaluation of the Self-directed work team concept as a means to improve overall performance on South African gold mines. *Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, 102(2), 93–100.

- Stryker, S., & Burke, P. J. (2000). The past, present, and future of an identity theory. *Social psychology quarterly*, 66(4), 284–297.
<https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/pdf/2695840.pdf>
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., & Salas, E. (1992). Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, 82, 117–153. [https://doi.org/10.1016/s0166-4115\(08\)62601-1](https://doi.org/10.1016/s0166-4115(08)62601-1)
- Thacher, D., & Rein, M. (2004). Managing Value Conflict in Public Policy. *Governance*, 17(4), 457–486. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00254.x>
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In S. Tjepkema (Red.), *Handboek Werken, leren en leven*. Houten, Nederland: Bohn Stafleu van Loghum.
- Tjepkema, S. (2003). *The learning infrastructure of Self-managing work teams*. (proefschrift). Geraadpleegd van <https://ris.utwente.nl/ws/portalfiles/portal/6073851/t000001c.pdf>
- Tummers, L. G., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), 1099–1126. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu056>
- Van Amelsvoort, P. & Scholtes, G. (1994). *Zelfsturende teams: ontwerpen invoeren en begeleiden*. Oss, Nederland: ST-groep
- Van Amelsvoort, P., & G. Scholtes (2003). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss, Nederland: ST-GROEP.
- van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2018). *Praktijkgericht onderzoek. Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren* (3^e ed.). Hilversum, Nederland: Concept uitgeefgroep.

- Van rijm, M. (2015). *Waardigheid en trots. Liefdevolle zorg. Voor onze ouderen. Plan van aanpak kwaliteit verpleeghuizen*. Geraadpleegd van <http://rijksoverheid.archiefweb.eu/#archive>
- Visser, M. (2019, 7 januari). Thuiszorgorganisatie Cordaan stopt met zelfsturing, wie volgt? Geraadpleegd op 20 februari 2019, van <https://www.trouw.nl/samenleving/thuiszorgorganisatie-cordaan-stopt-met-zelfsturing-wie-volgt-%7Eaafe571e/>
- Wageman, R. (1997). Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams. *Organizational dynamics*, 26(1), 49–61. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90027-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90027-9)
- Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, 12(5), 559–577. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.559.10094>
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research Note—A Model of Conflict, Leadership, and Performance in Virtual Teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434–455. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0149>
- Yang, J. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. *Tourism Management*, 28(2), 530–543. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2006.08.006>
- Yazid, Z. (2015). Exploring leadership in self-managed project teams in Malaysia. *Management: journal of contemporary management issues*, 20(1), 191–206.
- Yeatts, D. E., & Seward, R. R. (2000). Reducing Turnover and Improving Health Care in Nursing Homes. *The Gerontologist*, 40(3), 358–363. <https://doi.org/10.1093/geront/40.3.358>
- Yeatts, D. E., Cready, C., Ray, B., DeWitt, A., & Queen, C. (2004). Self-Managed Work Teams in Nursing Homes: Implementing and Empowering Nurse Aide Teams. *The Gerontologist*, 44(2), 256–261. <https://doi.org/10.1093/geront/44.2.256>

8. Bijlage

8.1 Bijlage 1: Benaderingsmail respondenten

Goedemorgen/goedemiddag meneer/mevrouw,

Momenteel ben ik bezig met afstuderen en daar heb ik uw hulp hard bij nodig. Ik benader u daarom met de vraag of ik u zou mogen interviewen voor mijn onderzoek.

Ik zal mijzelf kort introduceren: Ik ben Marijn Oegema en masterstudente Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht. Het afstudeeronderzoek waar ik momenteel mee bezig ben gaat over de rol van de manager binnen vitale teams. Specifiek ga ik hierbij kijken of er spanning wordt ervaren tussen enerzijds het geven van autonomie aan het team, en anderzijds het willen aansturen van een team en hoe hierbij met deze spanning om gegaan wordt. Vanuit Vitalis word ik begeleid door Ulrike Weske, adviseur beleidsstaf. Tevens zijn Jet Sporken, secretaris Raad van Bestuur, en Celine Zondervan, Project manager Goed Beter Best, betrokken bij dit onderzoek.

Resultaten uit dit onderzoek zorgen ervoor dat Vitalis de rol van de manager binnen de vitale teams beter in kaart kan brengen waardoor de ondersteuning vanuit Vitalis aan u, als manager, verbeterd kan worden. Om tot deze resultaten te komen is uw deelname aan het onderzoek van groot belang.

Het interview zal ongeveer 30-45 minuten in beslag nemen en uiteraard zal ik naar een locatie bij Vitalis komen die u schikt. De interviews zou ik graag willen inplannen in de periode van 29 april tot en met 17 mei.

Zou u mij kunnen laten weten of u zou willen deelnemen aan dit onderzoek en welk moment u het beste uitkomt?

Mocht u vragen hebben, kunt u altijd contact opnemen met mij via onderstaande gegevens.

Met vriendelijke groet,
Marijn Oegema
m.oegema2@students.uu.nl

8.2 Bijlage 2: Toestemmingsverklaring

Toestemmingsverklaring

Dit interview wordt afgenomen in het kader van een afstudeeronderzoek van de master Strategisch Human Resource Management van de Universiteit Utrecht. Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in wat de rol van de manager is binnen zelfsturende teams. De verzamelde data wordt geanonimiseerd opgeslagen in Yoda, een veilig systeem om data op te slaan. De data is alleen toegankelijk voor de afstudeerder en de desbetreffende begeleider van de UU. De data zal bewaard blijven voor een periode van 3 maanden na afstuderen. U heeft ten alle tijden recht om zich terug te trekken van het onderzoek, tijdens dataverzameling, maar ook als de data al verzameld is. U heeft ten alle tijden ook recht om de data te laten verwijderen. Daarvoor kunt u mij contacteren (m.oegema2@students.uu.nl).

- Ja, ik ga akkoord met deelname aan dit onderzoek
- Nee, ik ga niet akkoord met deelname aan dit onderzoek

Handtekening:

8.3 Bijlage 3: Topiclijst

Topiclijst		
Vraag	Eventueel doorvraag	Theorie
<u>Algemeen</u>		
Kunt u kort iets vertellen over hoe u op deze positie terecht bent gekomen?	-Hoelang bent u al werkzaam bij Vitalis? -Welke positie had u hiervoor binnen Vitalis of ergens anders? -Wat vindt u leuk aan uw positie en wat iets minder?	
Kunt u iets meer vertellen over de vitale teams aan wie u leiding geeft?	-omvang / senioriteit van het team	
<u>Zelfsturende teams</u>		
Wat zijn de kerntaken van een Vitaal team?	-Wat zijn de verantwoordelijkheden van het team? -Hoe is het team gestructureerd? -Neemt elk team deze ook? Of merkt u hier grote verschillen in	<i>Bij vragen die bij dit onderwerp zijn opgesteld is er gebruik gemaakt van de definitie van Amelsvoort & Scholtes (2003) die gehanteerd wordt binnen dit onderzoek</i>
Hoe pakt een team problemen aan als die er zijn? Kunt u hier een concreet voorbeeld van noemen?	-Leert het team van zijn eigen fouten en hoe merkt u dit? -Merkt u een groeiproces bij elk team?	
Wanneer wordt er een beroep op u gedaan als manager?	-Over welke onderwerpen gaat dit voornamelijk? -in welke frequentie gebeurt dit?	
<u>Rol van de manager</u>		
-Hoe ziet u uw eigen rol als manager binnen ZST -Hoe verschilt dit ten opzichte van de rol die u hiervoor uitvoerde toen zelfsturing nog niet aan de orde was	-In hoeverre begeleid en ondersteunt u het team om hun werkproces te optimaliseren? (<i>coachende rol</i>) -in hoeverre controleert u de teams nog op hun resultaten? (<i>monitoring</i>)	<i>Rol die meer directief is of die meer over empowerment gaat: focus op de verschillende rollen coaching, monitor, facilitator, mentor, coördinator (Quinn, 1988; Burke e.a., 2006)</i>

-In hoeverre vindt u het onderhouden van sociale contacten met het team belangrijk? (*mentoring*)
 -(*facilitator*)
 -Geeft u handvaten aan teams op welke manier zij het best kunnen werken (*coördinator*) ‘

-Lukt het ook om uw rol uit te voeren zoals u dit zou willen? En zo nee welke belemmeringen ervaart u?

Autonomie & sturing

Hoe autonoom kunnen werknemers op dit moment opereren in ZST volgens u?

-vindt u het belangrijk dat werknemers autonoom werken?

In hoeverre en in welke mate is sturing van het team naar jouw mening vereist om de doelstellingen van het team te behalen?

Kan het team überhaupt werken zonder sturing?

Spanning tussen autonomie en sturing

Heeft u wel eens te maken gehad met een situatie waar u sturing wilde geven maar u eigenlijk wist dat het team het autonoom te werk moet gaan?

-Kunt u daar voorbeelden van noemen?
 -op welke manier gaat u te werk om een zelfsturend team aan te sturen zonder inbreuk te maken op hun autonomie

(*Gilbert & sutherland, 2013*):
noodzaak om evenwicht te brengen in de spanning

-merkt u dat het team soms te snel vraagt naar sturing terwijl u nog wilt dat het team zelf te werk gaat

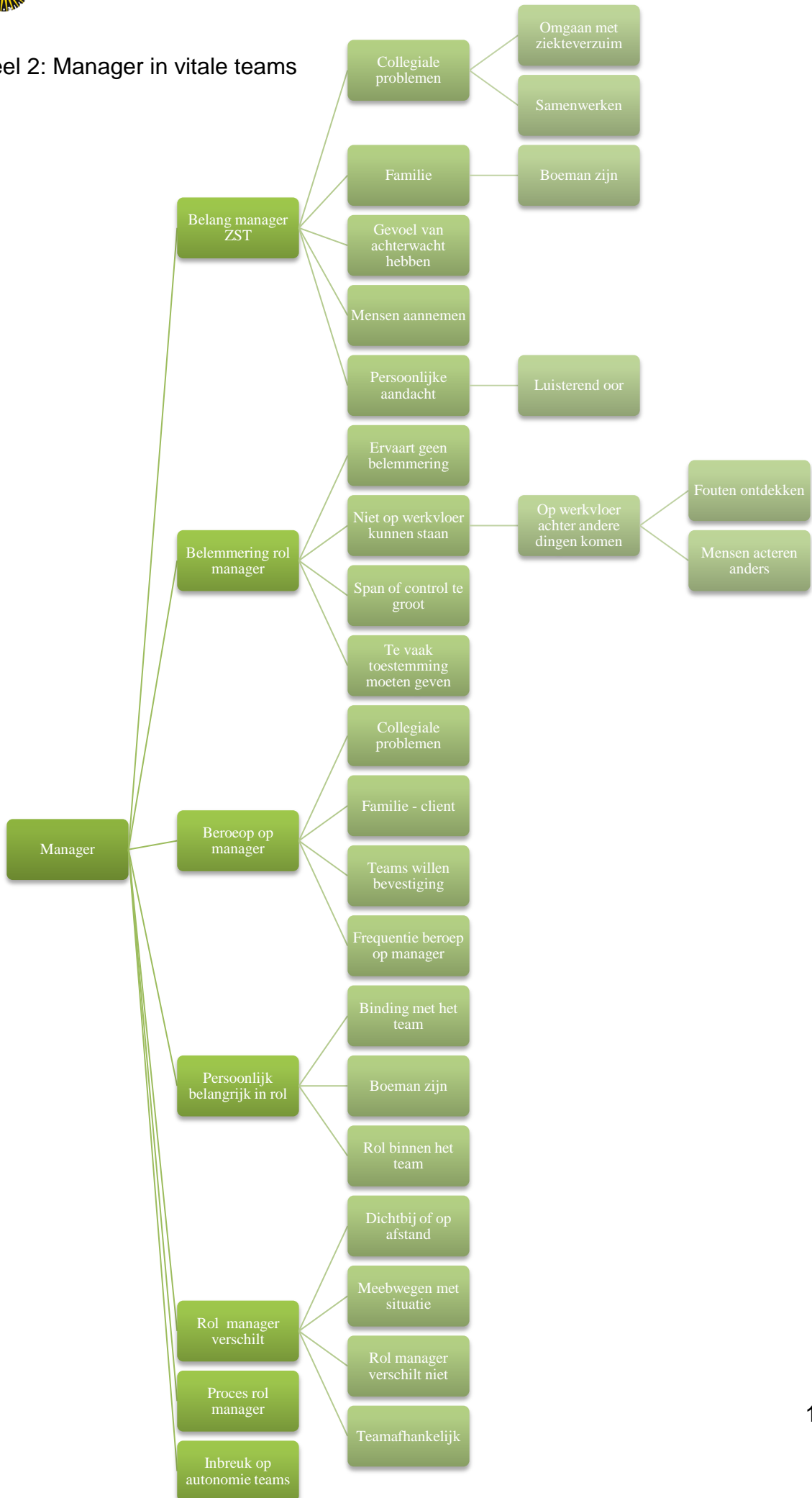
-hoe kunt u werknemers voldoende autonomie geven maar toch de werkzaamheden sturen?
 -Hoe gaat u om met deze situaties?
 -Heeft u bepaalde strategieën hoe u met dit soort situaties omgaat

9.4 Bijlage 4: Codeboom

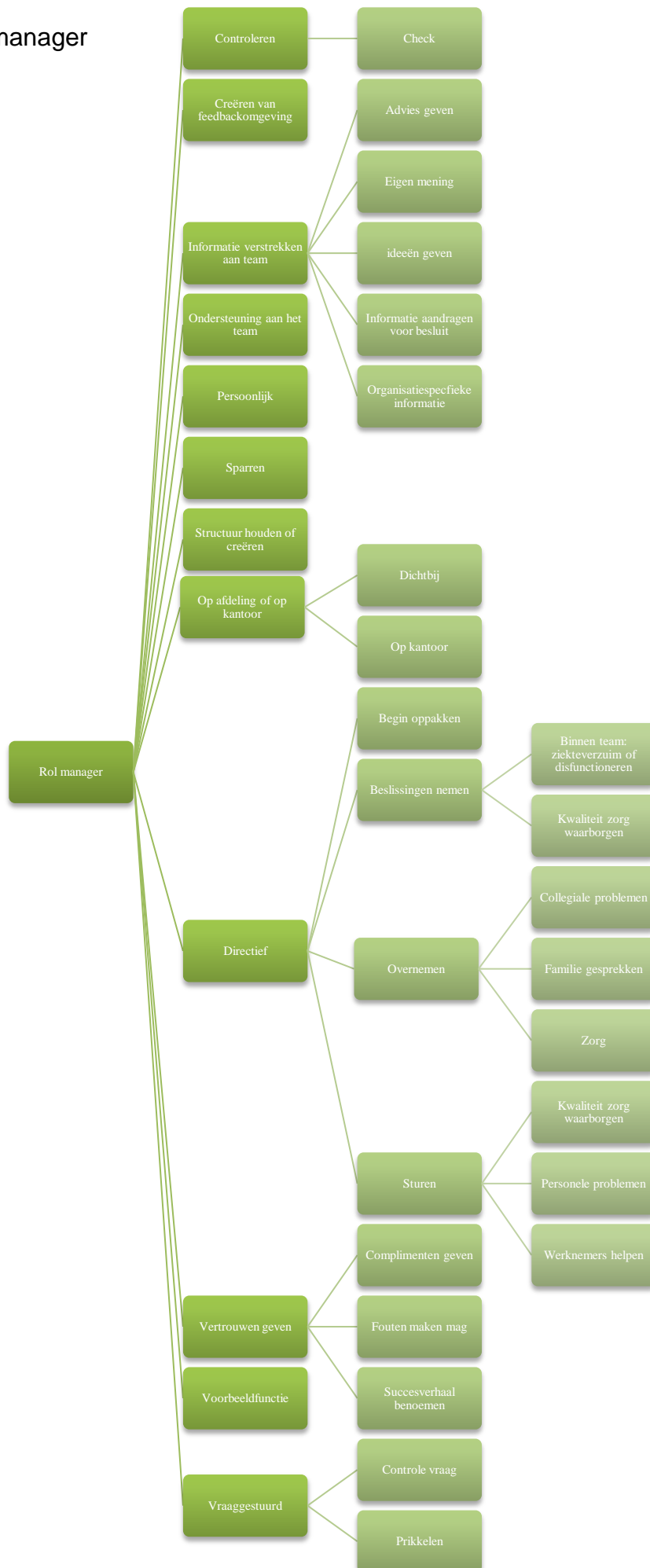
Deel 1: Vitale teams



Deel 2: Manager in vitale teams



Deel 3: Rol manager



Deel 4: Spanning autonomie vs. Sturing

